



Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft
Phase 2 (2006/2007)

Übergreifende Auswertung
der Abschlussberichte 2007
aus den Modellregionen

Bearbeitung
Dr. Sebastian Elbe
Florian Langguth

Darmstadt, Juni 2008

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

Inhalt

HINWEIS	5
HINTERGRUND DES ABSCHLUSSBERICHTS 2007	5
METHODISCHE VORGEHENSWEISE.....	6
1. ÖKONOMISCHE DATEN DER WSK UND AUSWERTUNG DER PROJEKTE	8
1.1. AUSWERTUNG DER DURCHGEFÜHRTEN PROJEKTE 2006/2007	8
1.2. ÖKONOMISCHE DATEN DER REGIONALEN WSK	14
2. EINSCHÄTZUNGEN DER MODELLREGIONEN ZUR REGIONALEN WSK.....	17
2.1. NUTZEN DER REGIONALEN WSK FÜR DIE UNTERNEHMEN UND DIE REGIONALE PARTNERSCHAFT	18
2.2. VOR- UND NACHTEILE DER ORIENTIERUNG DER FÖRDERUNG AUF WSKs	19
2.3. AUFGABEN UND QUALIFIKATIONEN EINES WSK-MANAGEMENTS	21
2.4. FINANZIERUNG EINES WSK-MANAGEMENTS.....	22
2.5. ERPROBUNG UND ÜBERTRAGUNG DES WSK-ANSATZES	26
2.6. WEICHE WIRKUNGEN UND WIRKUNGSKETTEN	31
3. THEMATISCHE WSK-GRUPPEN (TWSKG)	45
3.1. TWSKG TOURISMUS	47
3.2. TWSKG DACHMARKEN.....	50
3.3. TWSKG REGIONALVERMARKTUNG.....	52
3.4. TWSKG BIOENERGIE	54
3.5. TWSKG REGIONALE ESSKULTUR.....	57
4. VERSTETIGUNG	60
4.1. IN BEZUG AUF DEN ANSCHLUSS AN LEADER.....	60
4.2. VERSTETIGUNG DER REGIONALEN PARTNERSCHAFT.....	62
4.3. VERSTETIGUNG REGIONALMANAGEMENT	63
4.4. WEITERE AKTIVITÄTEN IN DER REGIONALEN WSK.....	65
5. RAHMENBEDINGUNGEN PHASE 2 VON RA	66
5.1. DEGRESSIVE FÖRDERUNG DES REGIONALMANAGEMENTS.....	66
5.1.1. Vorteile.....	67
5.1.2. Nachteile.....	68
5.1.3. Empfehlungen der Regionen.....	69
5.2. REGIONALER EIGENANTEIL BEI PROJEKTEN.....	70
5.2.1. Vorteile.....	71
5.2.2. Nachteile.....	72
5.2.3. Empfehlungen der Regionen.....	73
5.3. ZWECKBINDUNG DER MITTEL FÜR BERATUNG UND VERNETZUNG	74
5.4. FOKUSSIERUNG AUF WSK VOR DEM HINTERGRUND DER FÖRDERUNG EINES INTEGRIERTEN ANSATZES	76
5.4.1. Vorteile.....	77
5.4.2. Nachteile.....	78
5.4.3. Empfehlungen der Regionen.....	79
6. KOORDINATION DER FÖRDERUNG	80
6.1. EMPFEHLUNGEN ZUR KOORDINATION DER FÖRDERUNG IN DER REGION.....	80
6.2. EMPFEHLUNGEN ZUR KOORDINATION DER FÖRDERUNG MIT DER LANDESEBENE.....	81
7. ANFORDERUNG AN DIE REGELFÖRDERUNG	83
7.1. FÖRDERUNG VON WSK/RWP – EMPFEHLUNGEN DER REGIONEN	83
7.2. RAHMENBEDINGUNGEN VON REGIONEN AKTIV ÜBERTRAGEN.....	84
ANHANG: ZUSAMMENSTELLUNG WEITERE THEMENFELDER.....	89

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

WSK = Wertschöpfungskette

RWP = Regionale Wertschöpfungspartnerschaften

Hinweis

Am Ende der Phase 2 (Laufzeit 2006 bis 2007) von Regionen Aktiv (RA) wurden die Modellregionen aufgefordert, auf der Grundlage eines verbindlichen Leitfadens rückblickend ihre Erfahrungen aus der Phase 2 darzustellen, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen aus ihrer Sicht zu entwickeln. Zum Teil wurden dabei auch Aspekte aus der Phase 1 von RA mit abgefragt. Die hier vorliegende regionsübergreifende Auswertung der Berichte stellt den Versuch dar, die Vielfalt der Erfahrungen in und aus den Regionen zu bündeln und Gemeinsamkeiten und Gegensätze herauszuarbeiten. Diese Auswertung soll dazu dienen, die umfangreichen Aussagen aus 17¹ Berichten zusammenzuführen, um sie leichter für die Weiterentwicklung der Politik für den ländlichen Raum nutzbar zu machen. Dadurch geht die Vielfalt selbstverständlich an einigen Stellen etwas unter. Es ist deshalb sehr lohnend, auch die einzelnen Regionsberichte als Quelle dieser übergreifenden Auswertung hinzuzuziehen (als Download verfügbar unter www.modellregionen.de).

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, den Verantwortlichen in den Regionen herzlich für ihre Geduld und ihr Engagement zu danken, mit denen sie auch diesen letzten Bericht erarbeitet und damit ihre umfangreichen Erfahrungen zur weiteren Nutzung zur Verfügung gestellt haben.

Hintergrund des Abschlussberichts 2007

Ziel des Abschlussberichts 2007 (AB 07) war es, die in der Phase 2 und zum Teil darüber hinaus gesammelten Erfahrungen und erzielten Fortschritte von RA sowie den Umsetzungsstand zu erfassen: Der AB 07 wurde hierzu in zwei Teile gegliedert:

- Der Teil 1 umfasst eine **Power Point Präsentation**, in der die Fortschritte im Bereich der **regionalen WSK** vorgestellt werden. Die Präsentation wurde zur Dokumentation des in der jeweiligen Region Erreichten verwendet und im externen Bereich der www.modellregionen.de Seite eingestellt. Sie wird damit zu einem zentralen Bestandteil der Regionsdarstellung über die Laufzeit von RA hinaus.
- Der Teil 2 beinhaltet einen **Berichtsteil** wie bisher üblich. Er war inhaltlich auf Aspekte aus fünf Bereichen fokussiert: ökonomische Daten der Aktivitäten, Inhalte und Effekte aus Phase 1 und 2 von RA, Thematische WSK Gruppen, Verstetigung und die Rahmenbedingungen der Phase 2 von RA. Diese fünf Bereiche werden im Folgenden **regionsübergreifend** ausgewertet.

¹ Die Modellregion Odermündung ist aufgrund des nicht Aufbringens der regionalen Eigenbeteiligung für das Regionalmanagement für das Jahr 2007 aus dem Modellvorhaben ausgeschieden.

Methodische Vorgehensweise

Der Leitfaden zum AB 07 enthielt sowohl geschlossene als auch offene Fragen. Die **geschlossenen Fragen** mussten von den Modellregionen auf einer vorgegebenen fünfstufigen Bewertungsskala von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ o.ä. eingeschätzt werden. Diese Fragen wurden quantitativ ausgewertet und in Übersichtstabellen überführt. Eine eigene Kommentierung der Bewertung durch die Modellregionen aus Sicht der Autoren erfolgte in der Regel nicht. In Ausnahmefällen ist die Interpretation entsprechend gekennzeichnet.

Um eine bessere Handhabbarkeit der Ergebnisse zu erreichen, wurde neben der Darstellung der Verteilung der Nennungen ein „**Zustimmungsfaktor**“ ermittelt. Die Berechnung des Zustimmungsfaktors erfolgte folgendermaßen: Den ordinal² skalierten Antwortmöglichkeiten (von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ oder von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ etc.) wurden Punktwerte zugeordnet. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Abstände (Intervalle) zwischen den Antwortmöglichkeiten der fünfstufigen Skala gleich groß sind. Den Bewertungen wurden jeweils Punkte zugeordnet: unwichtig = 0 Punkte, weniger wichtig = 2,5 Punkte, neutral = 5 Punkte, wichtig = 7,5 Punkte und sehr wichtig = 10 Punkte. Die Anzahl der Nennungen wurde anschließend mit den Punkten multipliziert und dann in Prozentwerten ausgedrückt. Damit ist der Zustimmungsfaktor nichts anderes als der Mittelwert, dargestellt durch einen Prozentwert. Dieser Schritt soll helfen, die Bedeutung eines durch die Modellregionen bewerteten Elements leichter zu erfassen, als über den eigentlichen Mittelwert und die Verteilung der Nennungen.

Der zweite Bereich des AB 07 umfasste **offene Fragen**, deren Beantwortung durch die Modellregionen auf maximal eine halbe Seite begrenzt war. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte anhand von Codierungen der am häufigsten genannten Antworten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine bessere Übersichtlichkeit und damit Vergleichbarkeit der Antworten. Der Nachteil dabei war, dass eine Zuordnung zu den Antwortkategorien nicht immer eindeutig möglich war. Auf dieses Defizit wurde reagiert, indem die Aussagen der Modellregionen zwar starr fragen- und prinzipiengebunden ausgewertet wurden (Codierung), die hier vorliegende Auswertung jedoch übergreifend erfolgte, so dass in einigen Fällen Aussagen fragenübergreifend berücksichtigt wurden. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte weitestgehend als zusammenfassende Dokumentation der Aussagen der Modellregionen. Die einzelnen Aussagen wurden den nennenden Modellregionen zugeordnet, was Transparenz herstellt und eine Gewichtung der Aussagen untereinander ermöglichte.

² Die Werte einer Ordinalskala unterliegen einer Rangfolge, aber die Abstände zwischen den Werten der Skala lassen sich nicht interpretieren (Pflaumer/HeineHartung 2001: Deskriptive Statistik;München).

Die ökonomischen Effekte in Bezug auf die regionalen Wertschöpfungsketten (Umsatz, Wertschöpfung, Arbeitsplätze) und in Bezug auf die in Phase 1 und 2 insgesamt geschaffenen Arbeitsplätze sowie die ausgelösten Folgeinvestitionen wurden von den Regionen selbst erfasst. Für die Erfassung in den Regionen wurden Datentabellen vorgegeben jedoch keine verbindliche Erhebungsmethodik. Bei der Erfassung der Arbeitsplätze wurden konjunkturelle und indirekte Effekte nicht erfasst. Ebenso wurden zur Vereinfachung nur die „Bruttowirkungen“ erhoben, d.h. Verlagerungseffekte etc. nicht berücksichtigt.

Zur Erläuterung: Generell kann man harte Effekte in direkte und indirekte Effekte unterscheiden:

- **direkte Effekte**

Direkte Effekte können zum einen in **konjunkturelle**, d.h. vorübergehende Effekte unterschieden werden (wie bspw. Arbeitsplätze, die während der Umsetzung der Projekte durch Regionen Aktiv Mittel gesichert bzw. neu geschaffen wurden) und zum anderen in **dauerhafte** Effekte, als Folge der Förderung (Wie viele Arbeitsplätze wurden durch das Projekt aber nach Abschluss der Förderung gesichert bzw. neu geschaffen). 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 wird deshalb verzichtet.

Wesentlich lohnender ist die Erhebung der **dauerhaften Effekte**. Diese sollten über alle Projekte erhoben werden.

- **indirekte Effekte**

Indirekte Effekte stehen nicht in unmittelbar direkter Verbindung mit der Förderung. Die Erhebung dieser indirekten Effekte und die Abgrenzung, was die indirekten Effekte verursacht hat, d.h. die Wirkungsketten dahinter, sind mit sehr hohem Aufwand verbunden. Eine Auseinandersetzung mit diesen Wirkungsketten erfolgte bereits im Rahmen der Auswertung des Abschlussberichtes 2005, so dass auf eine erneute Erhebung verzichtet wurde.

1. Ökonomische Daten der WSK und Auswertung der Projekte

1.1. Auswertung der durchgeführten Projekte 2006/2007

Die in den zwei Jahren der Phase 2 von RA durchgeführten Projekte können in drei Kategorien unterteilt werden. Die Fördermittel wurden eingesetzt für

- Projekte entlang der regionalen Wertschöpfungsketten (WSK)
- Beratung und Vernetzung
- das Regionalmanagement

In der folgenden Übersicht sind die Förderbedingungen für diese drei Bereiche enthalten.

Übersicht 1: Förderelemente Regionen Aktiv Phase 2 (pro Region)

	Regionalmanagement	Projektmittel (für das sog. Kernthema, fördertechnisch nicht zweckgebunden)	Beratung und Vernetzung (zweckgebunden)
2006	max. 75.000 €	150.000 €	25.000 €
2007	max. 50.000 €	150.000 €	25.000 €
Förderhöchstsätze	2006 max. 70% 2007 max. 50%	max. 80% bei einzelnen Projekten; max. 70% über alle Projekte	100% Förderung möglich, keine Anrechnung auf Projektmittel

Quelle: Eigene Darstellung nach www.modellregionen.de.

Wie diese Förderbedingungen von den Modellregionen umgesetzt wurden, ist der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Übersicht 2: Finanz- und Projektübersicht Phase 2 von RA

Anzahl Modellregionen		17 ¹⁾	17 ¹⁾	15 ²⁾	
		Projekte	Beratung / Vernetzung	Regional- management	Gesamt
Anzahl Projekte		251	100		351
Finanzen	ca. in €	8.952.000	609.000	2.728.000	12.289.000
Anteil RA	ca. in €	4.769.000	588.000	1.690.000	7.047.000
	In %	53,3	96,6	62,0	57,3
Weitere öffentliche Mittel	ca. in €	519.000	0	688.000	1.207.000
	In %	5,8	0	25,2	9,8
Private Mittel ³⁾	ca. in €	3.665.000	21.400	351.000	4.037.000
	In %	40,9	3,5	12,9	32,8

¹⁾ ohne Modellregion Odermündung

²⁾ Angaben aus 15 Modellregionen (keine aufgeschlüsselten Angaben zum RM aus Lübecker Bucht. Keine Förderung des Regionalmanagements aus RA-Mitteln in der Region Uthlande, ohne Odermündung)

³⁾ als private Mittel wurden in zwei Regionen auch Mittel der Sparkassen eingestuft

Betrachtet man die eingesetzten Mittel in Bezug auf ihre Herkunft, so wird deutlich, dass im Bereich der Projekte die RA-Förderquote bei gut 53% liegt und damit deutlich unter den max. möglichen 70%. Im Bereich Beratung/Vernetzung konnten trotz der Möglichkeit der 100%-Förderung durch RA private Mittel im Umfang von 3,5 % akquiriert werden. Die tatsächliche Förderquote für das Regionalmanagement liegt bei ca. 62%. Rechnerisch möglich waren max. 68,6% (Details siehe nächste Übersicht 3).

Bezogen auf die reine Projektförderung konnte im Vergleich zu Phase 1 eine Steigerung des Anteils der privaten Mittel an den Gesamtfinanzen von 26,5% auf 40,9% erreicht werden. Der RA-Anteil wurde von 68% auf 53,3% gesenkt. Der Anteil der eingesetzten weiteren öffentlichen Mittel blieb nahezu unverändert.

Arbeitsplätze

Mit den o.a. Mitteln wurden nach Angaben der 17 ausgewerteten Berichte insgesamt 239 Arbeitsplätze (VZA) erhalten und 100,73 VZA neu geschaffen (Durchschnitt pro Region 14 VZA erhalten und 5,9 VZA neu). Die Streuung der Werte liegt bei den neu geschaffenen Arbeitsplätzen pro Region wesentlich geringer (max. 18 / min. 0,2) als bei den erhaltenen (max. 102 / min. 0,5). Die Werte sind dabei nicht nur vor dem Hintergrund der kurzen Laufzeit der Phase 2 (zwei Jahre) und der geringeren Mittelausstattung zu interpretieren, sondern spiegeln auch die nach Aussagen der Regionen vorsichtigeren Einschätzungen der Effekte im Vergleich zu den Erhebungen der Phase 1 von RA im Jahr 2005 wieder.

Neben den harten Effekten zur Phase 2 wurden im AB 07 auch noch einmal die direkten und dauerhaften Effekte der Projekte aus der Phase 1 von RA erhoben, um u.a. die Kritik aus zahlreichen Modellregionen aufzunehmen, die Erhebung Ende 2005 sei zu früh erfolgt und die Datenlage sei zu diesem Zeitpunkt wenig gesichert gewesen. Konjunkturelle und indirekte Effekte wurden erneut nicht erfasst (Erläuterung siehe Kapitel methodische Vorgehensweise). Ebenso wurden zur Vereinfachung nur die „Bruttowirkungen“ erhoben, d.h. Verlagerungseffekte etc. nicht berücksichtigt.

Vergleich der Erhebungen zur Phase 1 von RA

Die erneute Erhebung der Effekte der Phase 1 von RA im Jahr 2007 ermöglicht einen Vergleich mit den Werten aus der Erhebung 2005. Vergleicht man das 2005 auch berechnete sogenannte „getrimmte Mittel“³ der Regionen, d.h. der höchste und niedrigste Wert wird gestrichen (Basis Erhebung 2005 = 16 Modellregionen; Basis Erhebung 2007 = 15 Modellregionen), ergeben sich hochgerechnet auf alle 18 Modellregionen keine nennenswerten Unterschiede:

- Erhebung der Effekte in Phase 1 zum Zeitpunkt 2005: ca. 998 VZA erhalten oder neu geschaffen (durchschnittlich 55,5 VZA pro Region)
- Erhebung der Effekte in Phase 1 zum Zeitpunkt 2007: ca. 983 VZA erhalten oder neu geschaffen (durchschnittlich 54,6 VZA pro Region).

Die 2005 geäußerte Vermutung, dass das getrimmte Mittel den statistischen Durchschnitt in einer Totalerhebung möglicherweise besser repräsentiert, da hier die „Ausreißer“ nach oben und unten herausgenommen werden, kann somit bestätigt werden.

Bei der Verwendung des arithmetischen Mittels werden vor allem bei der Modellregion Barnim-Uckermark deutliche Unterschiede sichtbar: In der Erhebung 2005 stellte die Region mit gut 570 erhaltenen bzw. neu geschaffenen Arbeitsplätzen fast ein Drittel aller erhobenen Arbeitsplätze der Phase 1 von RA. In der Erhebung 2007 erfolgte eine Reduzierung um 90%

³ Details siehe: Elbe/Lukesch/Payer/Rabenau/Tränkner/Böcher (2006): Übergreifende Auswertung des Teil 2 der Abschlussberichte 2005 Regionen Aktiv. Download unter www.modellregionen.de

auf knapp 50 Arbeitsplätze. Nach Auskunft der Region ergibt sich diese hohe Differenz aus der Tatsache, dass man die Wirkungen der durch RA geförderten Netzwerkprojekte in 2007 nicht mehr den direkt durch RA ausgelösten Effekten zuordnet, sondern als indirekte Wirkung von RA einstuft – die 2007 von der Region nicht mehr mit erhoben wurden.

Bei der Frage der Abwägung, welches Verfahren bei zukünftigen Erhebungen Anwendung finden sollte, sollten die ebenfalls 2005 angeführten Gründe für das arithmetische Mittel dennoch nicht außer Acht gelassen werden: Bei der Verwendung des getrimmten Mittels wird das Ergebnis durch das Streichen des „best practice“-Falls nach unten verschoben. Der bei anderen Initiativen oft angewandte Weg der Erhebung von Arbeitsplatzeffekten über (meist best practice) Fallstudien mit anschließender Hochrechnung der Ergebnisse für die Gesamtinitiative führt zu einem strukturellen „Automatismus nach oben“. Die Verwendung des getrimmten Mittels könnte im Gegensatz dazu als strukturelles „Runterrechnen“ der Effekte führen. Da bei vergleichbaren Erhebungen auf derartige Korrekturen eher verzichtet wird, wurde 2005 mit den Werten des arithmetischen Mittels weiter gerechnet (ca. 80 Arbeitsplätze pro Region).

Zur Belastbarkeit der Daten

Bei der Einschätzung der Qualität der Daten seitens der Regionen gibt es im Vergleich der Erhebungen 2005 und 2007 keine Veränderungen: Der im Leitfaden vorgeschlagene Erhebungsbogen wurde größtenteils angewendet, in vielen Fällen fanden Nachfragen an und Gespräche mit den Projekten durch das Regionalmanagement statt, so dass die Daten vom überwiegenden Teil der Regionen als glaubwürdig aber aufgrund der zum Teil fehlenden Einblicke in die Projekte und deren Effekte nicht immer als belastbar eingestuft werden.

Folgeinvestitionen

Durch die eingesetzten RA-Mittel wurden nach Angaben der Regionen öffentliche Folgeinvestitionen in Höhe von ca. 11,7 Mio. € (= ca. 686.000€ pro Region) und ca. 3,6 Mio. € private Folgeinvestitionen. (=ca. 213.000€ pro Region) ausgelöst. Die Summen der öffentlichen und privaten Folgeinvestitionen müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden: Bei den öffentlichen Folgeinvestitionen wurden 10. Mio. € in einer Region (Ostfriesland; ca. 86% der gesamten öffentlichen Folgeinvestitionen) und bei den privaten Folgeinvestitionen 2,7 Mio. € in einer anderen Region (Wendland; = ca. 74% der gesamten privaten Folgeinvestitionen) ausgelöst. Vor diesem Hintergrund ist auch der Hebeleffekt pro eingesetztem Euro RA-Mittel im Bereich der Projektförderung zu interpretieren:

Dieser liegt bei ca. 0,91 Euro in der direkten Projektumsetzung (=konjunkturell) sowie bei ca. 3,40 Euro (gerechnet inkl. der 10 Mio. €) als Folge der Projekte (2,60 € öffentliche Mittel + 0,80 € private Mittel). Der Hebeleffekt wäre damit etwa doppelt so hoch wie in der Phase 1

(2001-2005; Erhebung im Rahmen der Abschlussberichte 2005)⁴. Rechnet man die 10 Mio. € / 2,7 Mio. € heraus, so läge der Hebeleffekt der Folgeinvestitionen bei 0,57 € und damit im Vergleich zu 2005 deutlich niedriger (2005 = 1,68 € weitere Investitionen, wobei auch hier die Schwankungsbreiten der Investitionssummen sehr hoch sind).

Förderintensitäten pro Arbeitsplatz

Die Förderintensität umfasst den Einsatz von öffentlichen Mitteln bei der Finanzierung von Projekten. Im Folgenden werden drei Arten von Förderintensitäten unterschieden (siehe auch nachfolgende Übersichten):

- **Zuschussintensität:** eingesetzte öffentliche Mittel pro neuem/erhaltenem Arbeitsplatz,
- **Zuschussintensität RA:** eingesetzte Regionen Aktiv Mittel pro neuem/erhaltenem Arbeitsplatz sowie die
- **Kapitalintensität:** insgesamt investierte Mittel pro neuem/erhaltenem Arbeitsplatz, d.h. hier wird neben der Förderintensität im engeren Sinn (=öffentliche Mittel) auch die privaten Mittel mit eingerechnet.

Übersicht 3: Förderintensitäten arithmetisches Mittel für Phase 2

NUR Projektmittel OHNE Beratung und RM!!!	Phase 2	erhaltene + neue VZA (auf 18 Regionen hochgerechnet)	erhaltene + neue VZA (inkl. Kosten für Beratung auf 18 Regionen)	erhaltene + neue VZA (inkl. Kosten für Beratung und RM auf 18 Regionen)
	Kapitalintensität = insgesamt investierte Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1 = 49.761€)	26.349,87	28.143,65	39.519,66
	Zuschussintensität =RA Mittel + weitere öff. Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1 = 36.554€)	15.562,90	17.293,82	27.207,23
	Zuschussintensität RA = RA-Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1= 33.644€)	14.036,62	15.767,54	22.813,80

⁴ 1,77€ pro 1€ RA zzgl. 0,48€ Ko-Finanzierung bei der direkten Projektumsetzung.

Vergleich der Phase 1 von RA mit Phase 2

Die Werte für die Phase 2 von RA fallen im Vergleich zur Phase 1 deutlich geringer aus: Die Kapitalintensität schwankt zwischen ca. 26.500€ pro Arbeitsplatz (erhalten/neu unter Berücksichtigung der Projektmittel) und gut 39.000€ (Projektmittel zzgl. Beratungs- / Vernetzungsmittel und Regionalmanagement). Die Zuschussintensität liegt entsprechend zwischen gut 15.500€ und 27.000€ und die Zuschussintensität RA zwischen 14.000€ und knapp 23.000€. Die Berechnung der Intensitäten getrennt für Projekt-, Beratungs- und Regionalmanagementmittel erfolgte für die Phase 1 nicht. Der Referenzwert der Phase 1 bezieht sich aus diesem Grund immer auf die mittlere Spalte, d.h. Projektmittel inkl. Beratung aber ohne die Kosten für das RM.

Übersicht 4: Förderintensitäten getrimmtes Mittel für Phase 2

NUR Projektmittel OHNE Beratung und RM!!	Phase 2	erhaltene + neue VZA (auf 18 Regionen hochgerechnet)	erhaltene + neue VZA (inkl. Kosten für Beratung auf 18 Regionen)	erhaltene + neue VZA (inkl. Kosten für Beratung und RM auf 18 Regionen)
	Kapitalintensität = insgesamt investierte Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1 = 49.761€)	35.209,58	37.513,27	52.927,63
	Zuschussintensität =RA Mittel + weitere off. Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1 = 36.554€)	20.950,44	23.157,61	36.590,17
	Zuschussintensität RA = RA-Mittel pro Arbeitsplatz (Phase 1= 33.644€)	18.937,18	21.144,35	30.691,94

Vergleich Phase 1 und Phase 2 – getrimmtes Mittel

Berechnet für den Erhebungszeitpunkt 2005 der Phase 1 analog zu Arbeitsplätzen auch die Förderintensitäten über das getrimmte Mittel, so wird durch die Reduzierung der Arbeitsplätze um den Faktor 10 in der Modellregion Barnim-Uckermark die Kapitalintensität für die Phase 1 von knapp 50.000€ auf gut 80.000€ erhöht. Eine ähnliche Steigerung ergibt sich für die Zuschussintensität insgesamt (von gut 36.000€ auf 60.000€) sowie die Zuschussintensität RA-Mittel (von gut 33.000€ auf 55.000€). Die Werte der Phase 2 erhöhen sich bei diesem Verfahren ebenfalls um jeweils ca. 10.000€ (siehe Übersichten oben).

Fazit: Unabhängig davon, welches Berechnungsverfahren angewendet wird, wird deutlich, dass die Werte für die Phase 2 deutlich unter denen der Phase 1 liegen. Dies kann als Hinweis dafür gewertet werden, dass eine monetäre Inwertsetzung der in Phase 1 von RA aufgebauten partnerschaftlichen Strukturen realisiert werden konnte, bzw. diese Strukturen und die gesammelten Erfahrungen aus Phase 1 eine wichtige Grundlage für die Erfolge in der Phase 2 waren.

1.2. Ökonomische Daten der regionalen WSK

Unabhängig von den o.a. erhobenen harten Effekten wurden die Regionen auch dazu aufgefordert, die ökonomischen Daten bezogen auf die regionale WSK zu erfassen. Diese Aufgabe war für die Regionen noch schwieriger zu bewältigen. Dies betrifft zum einen die Qualität der Daten selbst: So war es vielen Regionen nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, für ihre regionale WSK halbwegs belastbare Daten zu erhalten. Ein Grund hierfür ist, dass die beteiligten Unternehmen nicht ohne weiteres ihre Daten herausgeben. Die Informationen aus den Regionen sind entsprechend häufig Schätzwerte und zum Teil lückenhaft. Zum anderen ist die Streuung der aus den Regionen angegebenen Werte extrem hoch. Will man die ökonomischen Effekte des WSK-Ansatzes in Zukunft erfassen, so wird es notwendig sein, methodische Hilfestellungen für die Erhebung belastbarer Daten in den Regionen zu entwickeln. Die nachfolgenden Übersichten verdeutlicht dies.

Übersicht 5: Ökonomische Daten der regionalen WSK - Zusammenfassung

		Gesamtsummen	Regionen mit verwendbaren Angaben	Durchschnitt	min.	max.
1. Umsatz	Insgesamt	138.293.032	13	10.637.926	120.000	50.000.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	25.102.672	13	1.930.975	43.000	10.600.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	6.298.153	13	484.473	24.000	1.400.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	12.368.232	11	1.124.385	6.000	7.850.000
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	7.626.287	11	693.299	23.400	1.640.000
2. Wertschöpfung	Insgesamt	73.185.795	12	6.098.816	98.000	38.000.000
	Anteil der in der Region verbleibt	41.933.920	12	3.494.493	80.000	16.000.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	15.694.494	12	1.307.875	40.000	5.800.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	2.852.209	12	237.684	12.000	490.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	997.637	10	99.764	10.000	277.000
Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	2.359.298	10	235.930	12.000	890.000	
3. Arbeitsplätze	Insgesamt	1.621	13	125	17	329
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	384	13	30	4	93
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	207	12	17	0	110
	tatsächlich in 2007 erreicht	81	9	9	1	18
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	99	11	9	1	27

In der o.a. Übersicht wurden bewusst die absoluten Werte zur Darstellung der Streuung verwendet. Bezogen auf die prozentualen Werte ergibt sich ein ähnlich heterogenes Bild. Gemeinsamkeiten lassen sich nur in wenigen Bereichen finden: So haben bspw. Regionen im Bereich Dachmarke und Bioenergie strukturell sehr hohe Summen angegeben, während WSKs im Bereich Tourismus im Vergleich hierzu ein sehr viel niedrigeres Niveau erreichen.

In den folgenden Übersichten werden die Daten aus den Regionen dokumentiert. Zum Teil mussten die Angaben aus den Regionen rechnerisch korrigiert bzw. Werte zusätzlich errechnet werden (z.B. mehrere WSKs im Abschlussbericht angegeben). Einige Regionen sind aufgrund zu vieler fehlender Werte nicht in den Übersichten enthalten und auch die dokumentierten Werte können von den Angaben in den Berichten abweichen.

Übersicht 6: Ökonomische Daten der regionalen WSK - Regionsübersicht

		Wendland-Elbetal	Hohenlohe	Weserland	Lübecker Bucht	Östliches Ruhrgebiet
1. Umsatz	Insgesamt	3.000.000	323.957	18.160.000	50.100.000	6.100.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	2.000.000	42.364	679.000	4.500.000	1.200.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	600.000	23.803	1.430.000	225.000	900.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	k.A.	5.713	2.160.000	360.000	400.000
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	k.A.	23.377	905.000	388.000	500.000
2. Wertschöpfung	Insgesamt	1.100.000	140.401	6.600.000	38.000.000	4.500.000
	Anteil der in der Region verbleibt	340.000	117.278	4.620.000	16.000.000	3.600.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	2.125.000	15.547	634.000	4.000.000	900.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	865.000	11.660	206.000	200.000	135.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	k.A.	10.106	88.074	160.000	72.000
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	k.A.	12.389	231.000	208.000	13.500
3. Arbeitsplätze	Insgesamt	30	328,5	181	619	35
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	11	81	18	93	14
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	5	16	18	3	10
	tatsächlich in 2007 erreicht	k.A.	10	18	4	7
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	k.A.	2	24	3	10

Übersicht 7: Ökonomische Daten der regionalen WSK - Regionsübersicht

		Reutlingen	Altmark	Saarland	Meck Seenplatte	Bitburg-Prüm / Eifel
1. Umsatz	Insgesamt	807.800	39.000.960	1.737.200	600.000	1.300.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	637.427	10.603.386	801.600	60.000	920.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	202.910	1.298.440	171.000	48.000	520.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	632.500	k.a.	465.824	30.000	7.850.000
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	671.000	1.298.440	1.527.900	k.A.	1.640.000
2. Wertschöpfung	Insgesamt	803.000	14.937.769	657.171	400.000	860.000
	Anteil der in der Region verbleibt	732.827	10.639.324	657.171	120.000	800.000
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	588.110	5.789.489	202.231	60.000	800.000
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	38.650	485.390	95.309	40.000	334.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	194.250	k.a.	78.140	32.000	277.220
Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	212.380	485.390	889.761	k.A.	71.200	
3. Arbeitsplätze	Insgesamt	33	79,3	20,5	40	70
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	23	9	12,95	4	65,8
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	0,25	4,5	6,45	4	110
	tatsächlich in 2007 erreicht	1	k.a.	13,5	3	15,4
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	0,5	4	7	k.A.	14,3

		Barnim Uckermark	Schwäbisches Donautal	Sächsische Schweiz
1. Umsatz	Insgesamt	2.000.000	15.046.000	117.115
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	1.500.000	2.076.700	82.195
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	150.000	260.000	469.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	230.000	107.070	127.125
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	170.000	327.750	174.820
2. Wertschöpfung	Insgesamt	k.A.	5.089.500	97.954
	Anteil der in der Region verbleibt	k.A.	4.224.285	83.035
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	k.A.	540.000	40.117
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	k.A.	70.200	371.000
	tatsächlich in 2007 erreicht	k.A.	29.000	56.847
Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	k.A.	86.500	149.178	
3. Arbeitsplätze	Insgesamt	55	113	17
	Anteil der durch RA beeinflusst werden soll	27,5	16	8,4
	Ziel 2007 = zusätzlicher Betrag!	10	k.A.	20
	tatsächlich in 2007 erreicht	9,5	k.A.	k.A.
	Ziel 2008 = zusätzlicher Betrag!	5	2	27

2. Einschätzungen der Modellregionen zur regionalen WSK

Inhalt des Kapitels 2 sind die Fragen nach dem Nutzen der regionalen WSK für die Unternehmen und die Regionale Partnerschaft, die Vor- und Nachteile der Förderung der Orientierung auf die WSK sowie nach den Aufgaben des WSK-Managements, den dazu benötigten Qualifizierungen und möglichen Arten einer Förderung.

Einschätzung des WSK-Ansatzes

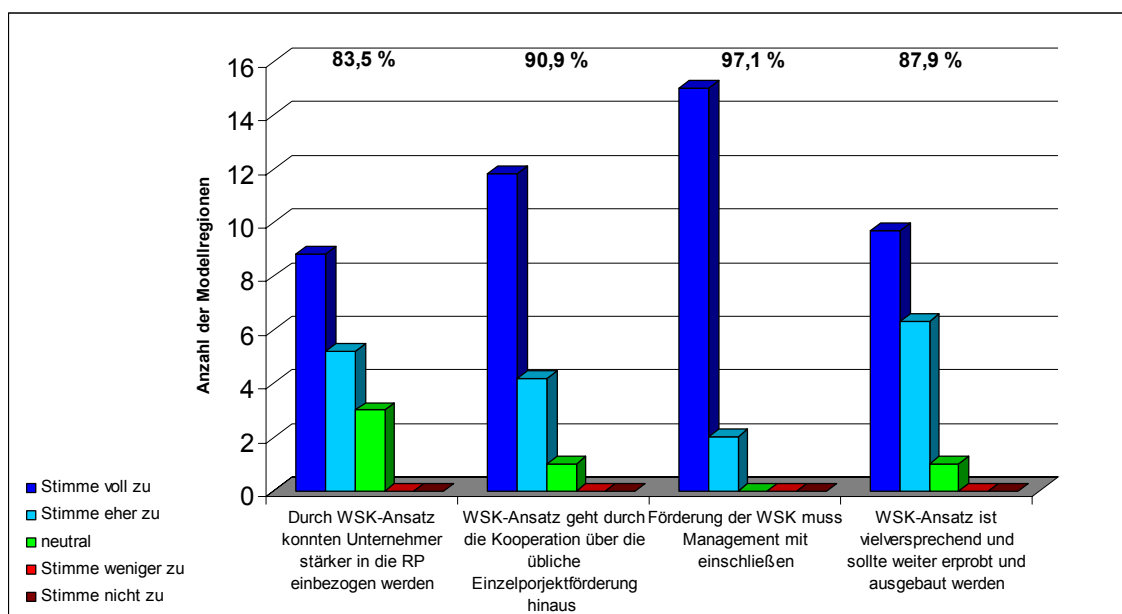
Die Modellregionen wurden zu Anfang dieses Kapitels im Leitfaden gefragt, inwieweit sie den folgenden Aussagen zu dem WSK-Ansatz zu bzw. nicht zu stimmen würden:

1. Durch den WSK-Ansatz konnten Unternehmer stärker in die RP einbezogen werden;
2. Der WSK-Ansatz geht über die übliche Einzelprojektförderung hinaus;
3. Die Förderung der WSK muss ein Management mit einschließen;
4. Der WSK-Ansatz ist vielversprechend und sollte weiter erprobt und ausgebaut werden.

Die Übersicht 8 zeigt, dass die Modellregionen insbesondere der dritten Aussage nahezu vollständig „voll zustimmen“, wodurch auch ein Zustimmungsfaktor von fast 100 % zustande kommt. Lediglich zwei Regionen würden dieser Aussage nur „eher zustimmen“.

Im Verhältnis gesehen am wenigsten, aber immer noch mit einem sehr hohen Zustimmungsfaktor (83,5%), stimmen die Regionen der ersten Aussage zu. Dieser Wert wird von drei Modellregionen beeinflusst, die dieser Aussage neutral gegenüber stehen. Den Aussagen zu Frage zwei und vier stimmt der überwiegende Teil der Modellregionen voll zu (siehe Übersicht 8).

Übersicht 8: Einschätzungen der Modellregionen – WSK-Ansatz *)



*) Die teils ungeraden Zahlen kommen durch Mehrfachnennungen der Regionen zustande, da einige Regionen einzelne WSKs bewerten haben. Diese wurden anteilig auf die Nennungen verteilt.

2.1. Nutzen der Regionalen WSK für die Unternehmen und die Regionale Partnerschaft

Frage: Bitte erläutern Sie kurz den **Nutzen des WSK-Ansatzes für die WSK-Unternehmen und die Regionale Partnerschaft**. Welcher Nutzen wird für die Weiterführung der Kooperation in 2008ff entscheidend sein?

Nutzen des WSK-Ansatzes für die Unternehmen

Der **Nutzen des WSK-Ansatzes für die Unternehmen** wird von den Regionalmanagements der Regionen vor allem in der geförderten Zusammenarbeit der Unternehmen gesehen. Durch die Kooperation der Unternehmen („Zusammenführen von Einzelkämpfern“) konnte Know-How ausgetauscht (Barnim-Uckermark; Bitburg-Prüm; Eichsfeld; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland; Uthlande), gemeinsam neue Märkte erschlossen (Barnim-Uckermark; Chiemgau; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland) und Produkte gemeinsam vermarktet werden (Chiemgau; Lübecker Bucht; Hohenlohe; östliches Ruhrgebiet; Saarland; Reutlingen). Zudem wurde durch die gute Öffentlichkeitsarbeit der Bekanntheitsgrad der Produkte und der Hersteller erhöht (Altmark; Barnim-Uckermark, Mecklenburgische Seenplatte) und die nachfrageorientierte Produktion in der WSK schaffte eine gewisse Sicherheit. Dies alles führte zu Investitions- und Arbeitsplatzsteigerungen (Saarland; Wendland) und die Wertschöpfung in der Region konnte gesteigert werden, d.h. die gesamte Region profitierte (Barnim-Uckermark; Hohenlohe, Sächsische Schweiz).

Nutzen des WSK-Ansatzes für die Regionale Partnerschaft

Durch den WSK-Ansatz bekommt die Region eine gemeinsame Vision. Mit dem Erfolg der WSK steigen auch der Bekanntheitsgrad und das Image der Region selbst. Die Bürger und Unternehmen identifizieren sich nun gerne mit der Region (Altmark, Sächsische Schweiz; Wendland) und die **Regionale Partnerschaft** erhält Anerkennung von den Akteuren, da „sie etwas für die Region tut“ (Uthlande). Die Regionale Partnerschaft erhält einen „Zugewinn an Authentizität“ (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet; Lübecker Bucht). Mit Hilfe des WSK-Ansatzes konnte die Regionale Partnerschaft zudem praxisnäher arbeiten und private Wirtschaftsunternehmer stärker in den regionalen Prozess einbinden (Barnim-Uckermark; Mecklenburgische Seenplatte; Weserland).

Entscheidend für die **Weiterführung der Kooperation** wird vor allem die Vermittlung des (wirtschaftlichen) Erfolgs sowohl nach innen in die Wertschöpfungskette als auch nach außen in die Region sein. Dadurch können neue Akteure für die WSK gewonnen und die Akzeptanz für den Ansatz in der WSK sowie in der Region gesteigert werden (Altmark; Bitburg-

Prüm; Hohenlohe; Eichsfeld; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Uthlande). Bei der Weiterführung und künftigen Koordinierung der WSK darf die finanzielle Sicherung jedoch nicht ausgeklammert werden, denn eine finanzielle Unterstützung ist Grundvoraussetzung (Mecklenburgische Seenplatte). In der kurzen Zeit konnten nicht überall tragfähige finanzielle Strukturen geschaffen werden, so dass eine Weiterführung des Ansatzes allein durch die Finanzierung der WSK-Partner gefährdet ist (Schwäbisches Donautal).

2.2. Vor- und Nachteile der Orientierung der Förderung auf WSKs

Frage: Bitte erläutern Sie kurz die für Ihre Region wesentlichen **Vor- und Nachteile** der Abkehr von der reinen Einzelprojektförderung hin zur Orientierung an einer WSK.

Die **Vorteile des WSK-Ansatz** sehen die Modellregionen zum einen in der stärkeren Einbindung der Unternehmen in den regionalen Entwicklungsprozess (Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Wendland) und zum anderen in der Konzentration auf ein Thema, welches die höchsten Wertschöpfungsaussichten besitzt (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet; Ostfriesland; Weserland).

Der WSK-Ansatz führt dazu, dass sich die Unternehmen der Region vernetzen und kooperieren (Barnim-Uckermark; Hohenlohe; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte Ostfriesland; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland). Nicht mehr das einzelne Unternehmen profitiert nun von der Förderung, sondern mehrere Unternehmen zugleich (Eichsfeld; Saarland). „Somit haben kleine Maßnahmen große Wirkung“ (Saarland) und es besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Projekte auch nach der Förderung fortgeführt werden“ (Reutlingen).

Durch die Vernetzung der Unternehmen können die Interessen zusammengeführt werden und es entstehen für die Unternehmen Synergieeffekte. So können bspw. Risiken geteilt und Ressourcen bspw. für Marketing, regionale Events, Pressearbeit und/oder gemeinsame Flyer gebündelt werden (Barnim-Uckermark; Eichsfeld; Hohenlohe; Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet; Reutlingen; Saarland Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Ostfriesland Weserland). Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die gesamte Region kann von dem WSK-Ansatz und der damit verbundenen steigenden Wertschöpfung profitieren. Dies schafft auf Seite der Unternehmen Planungssicherheit und auf der Seite der Region bessere Vermarktungsmöglichkeiten (Altmark; Wendland).

In der mit dem WSK-Ansatz verbundenen Konzentration auf ein Kernthema und der Neuausrichtung der Förderdingungen sehen die Modellregionen aber auch **Nachteile**. So schreibt die Region Schwäbisches Donautal, dass durch die Fokussierung auf ein Thema der ländliche Raum auf einige oder wenige Hauptentwicklungslinien reduziert wird (Schwäbisches

Donautal). Dadurch werden Projekte, die nicht unter das inhaltliche Dach der WSK passen, von der Förderung ausgeschlossen (Uthlande). Dies birgt die Gefahr, dass Akteure oder Akteursgruppen, die wichtige Impulsgeber in der Region sind, vom Prozess ausgeschlossen werden oder das Interesse an der Mitarbeit verlieren (Altmark; Hohenlohe; Barnim-Uckermark; Reutlingen; Schwäbisches Donautal). Des Weiteren kann der Wegfall der Einzelprojektförderung auch dazu führen, dass wichtige Innovationen ausbleiben. Einzelne innovative Projekte, die nicht von allen WSK-Partnern mitgetragen werden, könnten durch die Einzelprojektförderung besser berücksichtigt werden (Eichsfeld).⁵

Weitere **Nachteile** werden im Management der WSK gesehen. So wird der Prozess (Aufbau einer WSK, Koordinierung durch das Management) als sehr langwierig, aufwendig (Bitburg-Prüm; Chiemgau; Hohenlohe; Lübecker Bucht; Reutlingen; Saarland, Sächsische Schweiz) und für die regionalen Akteure als teils schwer vermittelbar angesehen (Altmark; Ostfriesland). Dies führt dazu, dass die Motivation der Akteure teils nur schwer aufrecht erhalten werden kann (Bitburg-Prüm). Verbunden mit dem oftmals vorhandenen Konkurrenzdenken und Eigeninteressen der beteiligten Akteure (Sächsische Schweiz, Hohenlohe) wird der Moderationsbedarf einer WSK deutlich erhöht (Weserland). Deshalb verlangt der WSK-Ansatz eine hohe Kommunikations- und Managementkompetenz, für die spezielle Fähigkeiten notwendig sind (Östliches Ruhrgebiet): „Um die WSK ständig im Blick zu haben, zu analysieren und notwendige Interventionen auszumachen, braucht es einen WSK-Manager, der jedoch meist nicht mit dem Regionalmanager in eine Person zusammengefasst werden kann“ (Hohenlohe).

⁵ Aus Sicht der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass nur die finanziellen Mittel des BMELV auf das Kernthema/WSK-Themenfeld konzentriert werden sollten, da insgesamt sehr viel weniger an Fördermitteln zur Verfügung stand. Den Regionen war es die gesamte Zeit der Phase 2 von Regionen Aktiv möglich, weitere Themen und Themenfelder zu bearbeiten. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass der WSK-Ansatz dabei lediglich eine Methode war und mit der Verringerung der Fördermittel in keinem Zusammenhang stand.

2.3. Aufgaben und Qualifikationen eines WSK-Managements

Frage: Bitte erläutern Sie kurz, welche Aufgaben bzw. Qualifikationen ein WSK Management leisten bzw. mitbringen muss.

Das WSK-Management „ist salopp gesagt der „Kümmerer“, der den Überblick behalten muss.“ (Saarland). Die Aufgaben des WSK-Managements lassen sich in drei Bereiche einteilen. Das WSK-Management muss

1. die WSK aufbauen, Projekte erarbeiten und wenn nötig bei Problemen intervenieren. Dazu gehört die stetige Analyse der WSK, um Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, oder die Suche nach neuen Partner (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Uthlande; Wendland; Weserland).
2. die internen Kommunikationsprozesse steuern und gestalten. Dazu gehören u.a. die Organisation und Moderation von Arbeitstreffen sowie die Gestaltung des Wissenstransfers in die WSK (Eichsfeld; Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Weserland).
3. die WSK in der Öffentlichkeit vermarkten (Barnim-Uckermark; Sächsische Schweiz; Eichsfeld; Weserland).

Analog zu diesen Aufgaben liegen die notwendigen Qualifizierungen, die ein WSK-Management mitbringen muss. So sind für die interne Prozesssteuerung gute Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten notwendig. Das WSK-Management muss über gute Moderations- und Mediationsfähigkeiten verfügen, um die Netzwerkarbeit steuern zu können (Barnim-Uckermark; Bitburg-Prüm; Chiemgau; Hohenlohe; Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet; Ostfriesland; Saarland; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande; Wendland; Weserland). Dabei ist es wichtig, sich in die Lage der einzelnen Akteure hinein versetzen zu können, „damit das WSK-Management wenigstens grob über die Abläufe in den einzelnen Unternehmen Bescheid weiß und sich in die speziellen Problematiken hineindenken kann.“(Saarland). Zudem „sollte es die Sprache der in die WSK involvierten Unternehmen sprechen, Vertrauen schaffen und darüber hinaus in der Lage sein, die involvierten Unternehmen durch fachliche Kompetenz in der Verbindung mit Führungsqualitäten zu überzeugen.“ (Barnim-Uckermark S. 12; so auch Eichsfeld). Aus diesem Grund sind betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse unabdingbar (Barnim-Uckermark; Chiemgau; Eichsfeld; Östliches Ruhrgebiet; Saarland).

Für die Öffentlichkeitsarbeit sind Qualifizierungen in den Bereichen Pressearbeit, Messen/Events, vertriebsunterstützende PR, Redaktion und Projektmanagement im Medienbereich notwendig (Barnim-Uckermark; Chiemgau; Östliches Ruhrgebiet; Wendland) und darüber hinaus sollte das WSK-Management auch über Kenntnisse in der Fördermittelakquisition verfügen (Barnim-Uckermark; Hohenlohe; Östliches Ruhrgebiet; Sächsische Schweiz).

Insgesamt sollte eine WSK-Management über viel Engagement und Ausdauer verfügen und mit der Region verbunden sein (Chiemgau; Mecklenburgische Seenplatte; Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet; Saarland; Wendland).

Neben den Aufgaben und den Qualifizierungen wurden die Modellregionen ebenfalls danach gefragt, welche Art und Höhe der Förderung für diese Aufgaben notwendig wären. Dies ist Inhalt des nächsten Kapitels.

2.4. Finanzierung eines WSK-Managements

Frage: Welche Art der Förderung ist für die oben beschriebenen Aufgaben / Qualifikationen für ein WSK-Management in Ihrer Region notwendig?

Die Aussagen der Modellregionen umfassen die Bereiche der Förderung des WSK-Management, die Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Förderung von Projekten. Unter Berücksichtigung der beschriebenen Aufgaben des WSK-Managements liegen die von den Regionen angegebenen Personal- und Sachkosten nicht weit auseinander. In Bezug auf die Personalausstattung eines WSK-Managements kann festgehalten werden, dass diese zwischen mind. 0,75 VZA und max. 3 VZA pro Jahr liegt. Die Personalkosten pro VZA schwanken zwischen 50.000€ und 70.000€ pro Jahr. Hinzu kommen Sachkosten in einem Korridor zwischen 20.000€ und 140.000€ (siehe nächste Übersicht 9). Die Kosten bewegen sich damit insgesamt in einem Korridor zwischen ca. 70.000€ in der kleinsten Variante und 350.000€ (3 VZA und 140.000€ Sachmittel)⁶. Die Unterschiede ergeben sich vor allem aus den unterschiedlichen inhaltlichen Anforderungen an ein WSK-Management: Von der Initiierung einer einzelnen WSK bis hin zum Markenmanagement einer Regionalmarke.

Die Laufzeiten der Förderung schwanken im Schnitt zwischen 5 und 7 Jahren, wobei für die Initiierung einer WSK 3 Jahre veranschlagt werden. Größere Unterschiede zwischen den Regionen bestehen in Bezug auf die Frage der Finanzierungsanteile, d.h. welcher Teil öffentlich und welcher privat finanziert werden sollte. Dabei fällt auf, dass je stärker sich die Aufgaben des Managements an gesamtregionalen bzw. -gesellschaftliche Aufgaben orientieren, desto höher ist der geforderte Anteil der öffentlichen Hand. Mit zunehmender Orientierung des bisherigen Regionalmanagements in Richtung WSK-Management nimmt der geforderte Finanzanteil der öffentlichen Hand ab und der Anteil der Unternehmen/privaten Finanzierung nimmt mit der Umsetzungsdauer zu, d.h. hier wird ein progressiver Anteil von den Privaten gefordert. Eine detaillierte Zusammenfassung der Aussagen zum Bereich regionale Ko-Finanzierung und degressive Förderung erfolgt im Kapitel 5.

⁶ Barnim-Uckermark beziffert die notwendigen öffentlichen Fördermittel auf insgesamt ca. 225.000€ pro Jahr zzgl. der regionalen Ko-Finanzierung, so dass ein Gesamtbetrag von 400.000€ jährlich für die Weiterentwicklung der WSK angegeben wird.

Übersicht 9: Fördernotwendigkeit eines WSK-Managements aus Sicht der Modellregionen

Region	Was fördern?	VZA (Kosten) Budget pro Jahr	Laufzeit	Finanzierungsanteile			
				gesamt	davon aus der Region	davon EU, Bund, Land	privat
Altmark	WSK-Management pro Handlungsfeld/Themengebiet in dem eine WSK aufgebaut werden soll	0,5 (ca. 25.000€)	5 Jahre	Max. 90%	Mind. 10%	Max 80%	1. Jahr = 10% 2. Jahr = 20% 3. Jahr = 40% 4. Jahr = 60% 5. Jahr = 80%
Barnim Uckermark	Steuerung Unternehmenskooperationen, Fördermittelakquisition und Beratung für Investitionsprojekte, Integration neuer Unternehmen, Produktentwicklung, Vertriebsunterstützung, Marktbearbeitung	Ca. 50.000€ Personal- inkl. Sachkosten	5 Jahre	80%			20%
Chiemgau	Fortbildung/Öffentlichkeitsarbeit/WSK-Management	1,5 VZA (180.000 €)	10-15 Jahre	80 %		75%	5%
Hohenlohe	Aufbau WSK-Management	0,3 (mind. 30.000€)	3 Jahre	70%			30%
	WSK Management	0,25 (ca. 20.000€)	unbegrenzt	50%			50%
Lübecker Bucht	WSK-Management	2 (140.000€)	5-7 Jahre	100%			Erst wenn die Gewinne bei den Unternehmen groß genug sind
Mecklenb. Seenplatte	Regionalmanagement und sein Team	200.000€	Langfristig	100%	30%	70% (50% Land)	
Saarland	WSK Management	1,0 (45.000€)	5 bis 10 Jahre	100%			
Sächsi- sche Schweiz	Entwicklung des WSK-Hauptstranges, Infrastruktur, Produktentwicklung	1,0 (ca. 50.000€) zzgl. 15.000€	3 Jahre	90%			10%
	Entwicklung einer regionalen Wertschöpfungspartnerschaft Bildung, Information, Vernetzung der WSK-Partner zur regionalen Wertschöpfungspartnerschaft	1,0 (ca. 50.000€) zzgl. 15.000€	5 Jahre	90%			10%
Schwäb. Donautal	Qualifizierung des Managements und Planung der WSK	0,5 bis 0,7 zzgl. 20.000€	3-5 Jahre	70%	50%	50%	30%
Weserland	Regionalmanagement plus ergänzende Projektförderung	1,0 zzgl. 140.000€	Min. 3; max. 6 Jahre	50%	50%	50%	50%

Übersicht 10: Fördernotwendigkeit eines WSK-Managements aus Sicht der Modellregionen

Region	Was fördern?	VZA (Kosten) Budget pro Jahr	Laufzeit	Finanzierungsanteile			
				öffentlich			privat
				gesamt	davon aus der Region	davon EU, Bund, Land	
Wendland	WSK-Management, Sachkosten, Projektmittel (alles genauso wie RA in Phase 2, zusätzlich mit Anreiz zur Schaffung eines revolving Förderfonds für wirtschaftlich orientierte Projekte) jährl. Fortschrittsberichte, je nach Erfolg Kürzungsmöglichkeiten, bzw. Leistungszulage	200.000€ inkl. 1,0 VZA	10 Jahre				
Ostfriesland	Förderung des Markenmanagements	3,0 wäre sehr gut ausgestattet zzgl. 50-100.000€ regionales Eigenkapital	5 Jahre				
Östliches Ruhrgebiet	Regional- oder WSK-Management	1-1,5 zzgl. mind. 50.000€	5 besser 7 Jahre	50%			Progressiv bis 50%
Bitburg	Marken- und Produktmanagement, Markenführung, Entwicklung der Marke, Produktinnovation, Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung	1,5 zzgl. 97.000€.	4 Jahre	90%	50%	50%	10%
	Vertriebsmanagement, Etablierung der Markenprodukte in Handel und Gastronomie, Betreuung der Handelspartner, Markenakquisition, Vertrieb und Logistik, POS-Aktionen, Regalpflege	1,5 zzgl. 97.000€.	4 Jahre	90%	50%	50%	10%

Die Förderung von Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Förderung von Projekten wurden aufgrund der im Leitfaden formulierten Frage, die sich konkret auf das WSK-Management bezog, nur in Einzelfällen thematisiert. Die Laufzeit der geforderten Förderung von Öffentlichkeitsarbeit, externer Beratung und Maßnahmen/Projekten liegt zumeist bei 5 Jahren. Die angegebenen Personal- und Sachmittel lassen sich nicht sinnvoll zusammenfassen. Die einzelnen Angaben sind in der folgenden Übersicht 11 zusammengestellt.

Übersicht 11: Fördernotwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und Projekten aus Sicht der Modellregionen

Was fördern?	VZA (Kosten) Budget pro Jahr	Laufzeit	Finanzierungsanteile	
			öffentlich	privat
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (entlang der WSK, Vernetzung, Weiterbildung und Qualifizierung, Sponsoring, Entwicklung der „weichen“ WSK-Faktoren)	10.000€ im 1. und 2. Jahr dann Reduzierung auf 5.000€ für weitere drei Jahre	5 Jahre	100% (davon 30% aus der Region)	
	50.000€ Personalkosten inkl. Sachkosten	5 Jahre	80%	20%
	1 (100.000€)	5 Jahre	80% degressiv (60, 40, 20, 0)	
	Ca. 5.000€	3 Jahre	50%	50% aus WSK angestrebt
	Mind. 15.000€	5 Jahre	80%	20%
(Externe) Beratung	0,2 (10.000€)	5 Jahre	75%	25%
	Ca. 20.000€	3 Jahre	50%	50% aus WSK angestrebt
	Mind. 7.500€	5 Jahre	80%	20%
Investive Maßnahmen	Mind. 90.000€	5 Jahre	60%	40%
Projektmittel	100.000€/	5 Jahre	50%	50%

2.5. Erprobung und Übertragung des WSK-Ansatzes

Frage: Bitte erläutern Sie kurz, welche Elemente des WSK-Ansatzes weiter erprobt und übertragen werden sollten (z.B. thematische Fokussierung, TWSKG, externe Beratung usw.).

Nach Aussage der Modellregionen sollte der WSK-Ansatz insgesamt weiter erprobt, verbessert und vereinfacht werden. Dies betrifft alle Elemente der Umsetzung innerhalb der Phase 2 von RA, d.h. die thematische Fokussierung, die TWSKG-Arbeit, die externe Beratung sowie die kollegiale Beratung als methodischen Ansatz.

Der für den Aufbau einer WSK bei RA zur Verfügung stehende Zeitraum von 2 Jahren wird als zu kurz eingeschätzt (Altmark, Barnim-Uckermark). Es sollte eher eine Laufzeit von 7 Jahren angestrebt werden (Lübecker Bucht). Vor allem die Vermittlung des WSK-Ansatzes, d.h. das Denken entlang von WSKs, ist bisher erst wenigen Akteuren bekannt und sollte durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit vorangetrieben werden (z.B. Bitburg).

Thematische Fokussierung

Für die Fokussierung auf das Ziel der Erhöhung der regionalen Wertschöpfung wird der WSK-Ansatz als zentral angesehen (Altmark). Es wird vorgeschlagen, „WSK als regionalwirtschaftliche Komponente zur Unternehmenseinbindung und Sicherstellung von ökonomischen Effekten zum festen Bestandteil der integrierten ILE einer jeden Region [zu] machen“ (Wendland, S. 14). Die Konzentration bzw. thematische Fokussierung auf eine oder zwei WSKs wird grundsätzlich als sinnvoll angesehen, da hierdurch eine intensive Bearbeitung der regionalen Prozesse (z.B. tiefergehende Analysen) und ein gezielter Mitteleinsatz erfolgt (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Weserland, Schwäbisches Donautal). Empfohlen wird in diesem Zusammenhang, die Handlungsfelder eines REKs jeweils mit einer zentralen WSK zu belegen und gleichzeitig die Anzahl der Handlungsfelder insgesamt zu begrenzen (Schwäbisches Donautal).

Es sollte jedoch auch die Möglichkeit geben, über den engeren thematischen Fokus der WSK hinaus Erfahrungen in anderen Themenbereichen zu sammeln (Altmark). Obwohl die thematische Fokussierung insgesamt als hilfreich dargestellt wird (Östliches Ruhrgebiet, Bitburg-Prüm), wäre diese zu Beginn von RA eher kontraproduktiv gewesen: Zu diesem Zeitpunkt war es notwendig, den regionalen Entwicklungsprozess thematisch breiter zu starten, um im weiteren Umsetzungsprozess diejenigen Themen zu identifizieren, die für die Arbeit mit dem WSK-Ansatz geeignet sind (Östliches Ruhrgebiet).

„Thematische Fokussierung hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, da dadurch Strukturen aufgebaut werden konnten, die auch nach Regionen Aktiv bestehen bleiben können. Eine weitere Erprobung oder Übertragung wird als sinnvoll eingeschätzt.“ (Saarland S. 13).

TWSKG

Als neue Form der ländlichen Innovationswerkstatt wurden in Phase 2 von RA thematische Regionsgruppen (TWSKG Tourismus, Dachmarken, Regionalvermarktung und Bioenergie) gebildet. Dazu schlossen sich die 18 Modellregionen mit jeweils gemeinsamen Kernthemen zu Gruppen zusammen. Die Arbeit der Regionsgruppen diente sowohl einem intensiven Wissensaustausch und der Optimierung der Aktivitäten vor Ort als auch der weiteren Verbreitung des Know-hows in ländliche Regionen und Politik. Für den Austausch und die Qualifizierung standen pro Region und Jahr 25.000 Euro zur Verfügung.

Die TWSKG-Arbeit wird insgesamt als nutzbringend eingestuft (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Weserland). Gleichzeitig wird auch auf den hohen Aufwand hingewiesen. Empfohlen wird, in Zukunft stärker auf die Zusammensetzung der TWSKGs zu achten (thematische Nähe, Umsetzungsstand in den Regionen etc.), nicht ausschließlich Regionen aus einer Förderinitiative zusammenbringen (Wendland) und nicht nur das Management zu vernetzen, sondern auch die anderen WSK-Akteure aus den jeweiligen Regionen (Altmark, Hohenlohe). Vorgeschlagen wird auch, den überregionalen Erfahrungsaustausch von Anfang an verpflichtend einzuführen (Wendland, Östl. Ruhrgebiet), damit nicht jeder „das Rad neu erfindet“ (Östliches Ruhrgebiet, S. 14).

Externe Beratung

Ergänzend zur TWSKG-Arbeit, die selbst ein Beratungsbaustein im RA-Prozess war, wird die externe Beratung und Weiterbildung als wichtiger Baustein zur Beseitigung von regionalen Hindernissen eingestuft (Hohenlohe, Mecklenburgische Seenplatte, Schwäbisches Donautal, Uthlande, Weserland). Themenbereiche externer Beratung sind z.B. Situationsanalyse zur Identifizierung von Synergiepotenzialen, Marktforschung und -analysen (Ostfriesland). Das zur Verfügung Stellen eines eigenen und getrennt bewirtschafteten Budgets für Beratung und Vernetzung wird dabei als positiv eingestuft (Altmark) bzw. es wird empfohlen, dies unbedingt zu erhalten (Barnim-Uckermark), da so notwendiges externes Know-how bzw. externe Beratung für die Region gezielt eingekauft werden kann. Ein getrenntes, zweckgebundenes Budget für Beratung und Vernetzung wirkt zudem Bedenken vor allem in der Partnerschaft gegenüber Beratungsleistungen entgegen (Östl. Ruhrgebiet).

Insgesamt sollte nicht vergessen werden, eine Planungs- und Qualifizierungsphase für das Management im Vorfeld der Umsetzungsphase einzubeziehen: *„Was die Effizienz der Vorgehensweise einschränkte, war die Zeitgleichheit von Einführung einer neuen Methode, die Qualifikation der beteiligten Akteure hinsichtlich der Darstellung und Kommunikation dieser Methode und die Umsetzung von Projekten im Kontext dieser Vorgehensweise. Dies konnte innerhalb von max. 20 Monaten nur unzureichend gelingen. Gleichzeitig bestand kaum Transparenz hinsichtlich externen Know-hows für Fachinhalte und Methoden. Der Prozess wäre demnach zunächst in eine Planungsphase der WSK verbunden mit der ausreichenden Know-how Generierung beim Management in methodischer und fachinhaltlicher Sicht und eine Umsetzungsphase verbunden mit überregionalem Austausch und punktuellen, fachinhaltlichen Input und Controlling zu trennen. Die Phasen wären getrennt zu fördern und erst bei Zielerreichung in der ersten Phase eine zweite Phase zu ermöglichen. Die Planung der WSK im Regionskonzept 2006/07 war ohne diesen notwendigen Hintergrund nicht erfolgreich, wie die späteren Inhalte der TWSKG-Arbeit es dokumentieren.“* (Schwäb. Donautal, S. 9).

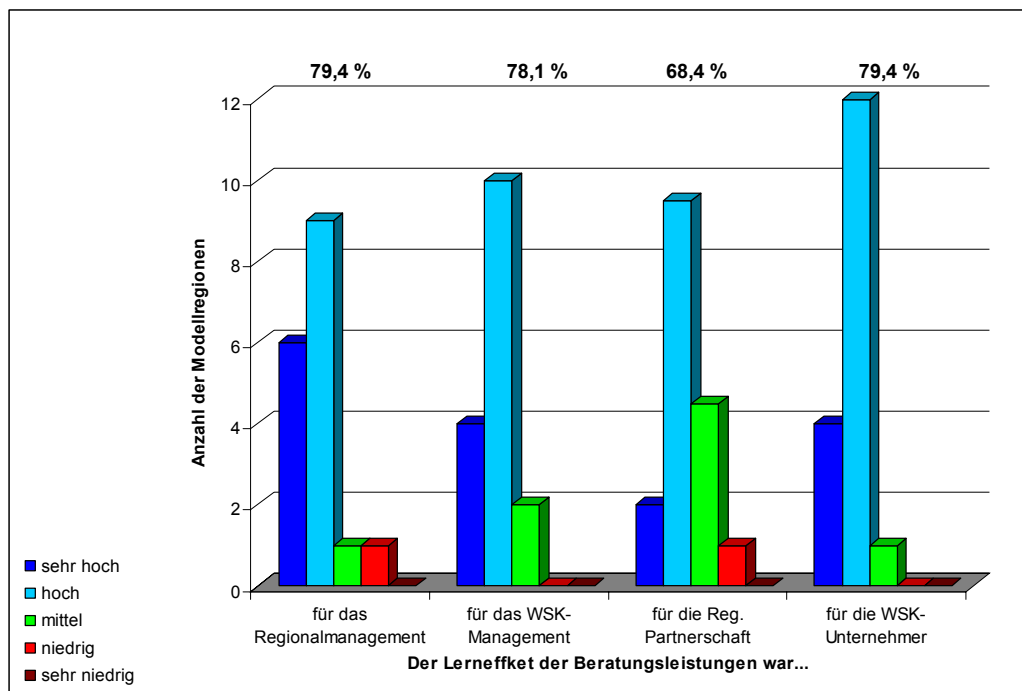
Die **Regionalmanager** der Modellregionen haben sich, wenn auch im unterschiedlichen Umfang, sowohl berufspraktisch (Zeit-, Finanz- oder Projektmanagement) als auch berufsfachlich (Zusatzausbildung Regionalmanagement/Regionalberatung, Projektentwicklung) weitergebildet. Dies wurde durch zusätzliche Qualifikationen im Bereich PR und Öffentlichkeitsarbeit (Altmark; Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet; Wendland; Weserland) oder im Bereich der Führung von Kommunikationsprozessen (Moderation, Mediation, Coaching) (Saarland; Ostfriesland; Reutlingen; Schwäbisches Donautal) ergänzt.

Die Beratungsleistungen des **WSK-Managements** richteten sich zum einen auf die konkrete Arbeit mit Wertschöpfungsketten (Analyse, Durchführung, Weiterentwicklung) und zum anderen auf themenbezogene Fachveranstaltungen (Altmark; Barnim-Uckermark; Bitburg-Prüm; Östliches Ruhrgebiet; Ostfriesland; Reutlingen; Schwäbisches Donautal; Uthlande; Weserland). Ergänzt wurde dies durch Fachexkursionen in andere Regionen, sowie den Beratungsleistungen im Rahmen der TWSKG-Arbeit (Exkursionen; Treffen etc.) (Altmark; Hohenlohe; Mecklenburgische Seenplatte; Wendland). Insbesondere durch die Exkursionen konnten Erfahrungen über den Umgang mit und im Aufbau von Wertschöpfungsketten gesammelt und neue Ideen aufgegriffen werden

Auch in der **Regionalen Partnerschaft** wurden die Beratungsleistungen auf den thematischen Schwerpunkt der Region ausgerichtet. So haben Mitglieder der Regionalen Partnerschaft, wenn auch im unterschiedlichen Umfang, an Fachveranstaltungen zur Thematik (Altmark; Barnim-Uckermark; Hohenlohe Schwäbisches Donautal; Wendland) oder an Fachexkursion (Bitburg-Prüm; Schwäbisches Donautal; Sächsische Schweiz; Wendland) teilgenommen. Hierdurch konnten die Mitglieder Erfahrungen sammeln, von anderen Regionen lernen und sich mit dem Thema vertraut machen. Ergänzt wurde dies durch die zusätzlichen Angebote im Rahmen der TWSKG-Arbeit (Treffen; Exkursionen etc.) (Altmark; Eichsfeld; Uthlande; Wendland).

Im Vergleich zu den anderen Akteuren haben die **WSK-Unternehmen** nur in einigen Regionen und nicht im gleichen Umfang auf die Beratungsleistungen zurückgegriffen. Hierzu musste schon ein konkreter und offensichtlicher Nutzen für die Unternehmen gegeben sein. Deshalb haben die WSK-Unternehmen vornehmlich an betriebsbezogenen Fachveranstaltungen zur WSK-Thematik teilgenommen. Beispiele hierzu sind Veranstaltungen mit Themen wie Strukturierung der Angebotspalette, Qualitätsmanagement, Betriebsmarketing etc. (Altmark; Barnim-Uckermark; Hohenlohe; Saarland; Reutlingen; Schwäbisches Donautal; Wendland; Weserland). Diese Veranstaltungen gaben wichtige Impulse für die Arbeit in der WSK. Zudem haben sich einige WSK-Unternehmen an einzelnen Fachexkursionen (Hohenlohe; Saarland), den TWSKG-Treffen oder -Exkursionen (Altmark; Lübecker Bucht) beteiligt.

Übersicht 12: Lerneffekt der Beratungsleistung *)



*) 16 (Frage 2) von 17 Modellregionen haben diese Frage beantwortet. Die teils ungeraden Zahlen kommen durch Mehrfachnennungen der Regionen zustande, da einige Regionen mehrere WSKs bewertet haben. Diese wurden anteilig auf die Nennungen verteilt.

Der Lerneffekt der Beratungsleistungen wird von den Modellregionen für die einzelnen Zielgruppen im Durchschnitt als hoch bzw. sehr hoch angesehen. Bis auf die Zielgruppe Regionale Partnerschaften verfügen die anderen Zielgruppen über einen Zustimmungsfaktor von nahe zu 80%. Dieser liegt bei der Regionalen Partnerschaft bei ca. 70%. Dies kommt dadurch zustande, dass im Vergleich zu den anderen Zielgruppen, der Lerneffekt der Beratungsleistungen für die Regionale Partnerschaft teils als "mittel" angesehen wird.

Zudem ist interessant, dass trotz der eher geringen Nutzung der Beratungsleistungen von den Unternehmen der Lerneffekt für diese Gruppe als hoch bzw. sehr hoch und mit einem Zustimmungsfaktor von fast 80% eingeschätzt wird.

2.6. Weiche Wirkungen und Wirkungsketten

Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu einem besseren **Verständnis** der Stärken und Schwächen der Modellregion bei den Akteuren vor Ort geführt? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

Phase 1

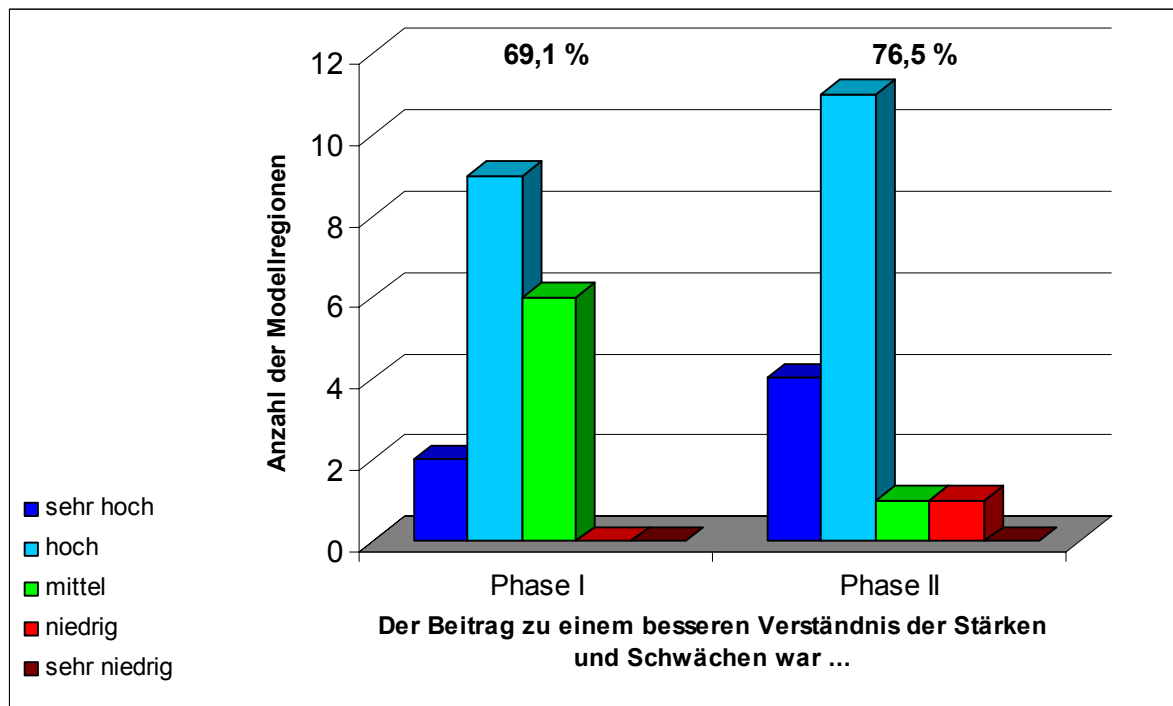
In der ersten Phase hat vor allem die geforderte Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure zu einem besseren Verständnis der Schwächen und Stärken geführt (Eichsfeld; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland). Mit dem REK war ein weitreichender Erfahrungsaustausch verbunden (Hohenlohe; Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet; Sächsische Schweiz; Uthlande; Weserland) und ein „Einblick in die jeweilige Situation der Beteiligten wurde dadurch gewährleistet“ (Weserland, S. 25). So konnten gemeinsam gemeinsame Stärken und Schwächen analysiert werden (Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Sächsische Schweiz). Dies diente gerade zu Anfang des Prozesses einer „Grundorientierung“ (Wendland) und „war einer der wichtigsten Ausgangspunkte für die Festlegung der Ziele und Handlungsfelder.“ (Barnim-Uckermark S. 25).

Darüber hinaus führte die stetige Auseinandersetzung mit dem Prozess zu einer weiteren Schärfung des Verständnisses von den Stärken und Schwächen der Region: „Dank des stetigen Controlling seitens der Regionalmanagements sowie die Evaluation konnte ein Konsens über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der verschiedenen Handlungsfelder erzielt“ (Wendland) oder Mängel bei der Projektauswahl aufgedeckt werden (Altmark, Saarland; Östliches Ruhrgebiet). Dies führte zu weiteren Konkretisierungen in den Regionen.

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Die Übersicht 13 zeigt, dass die Modellregionen den Beitrag der Phase 2 zu einem besseren Verständnis der Stärken und Schwächen mit einem Zustimmungsfaktor von 76,5% leicht höher einschätzen als den Beitrag der Phase 1. Dieser besitzt einen Zustimmungsfaktor von 69,1%. Waren in der Phase 1 das überwiegende Anzahl der Modellregionen noch davon überzeugt, dass der Beitrag eher mittel bis hoch einzuschätzen ist, so schätzen die Modellregionen diesen in der Phase 2 größtenteils eher hoch bis sehr hoch ein (siehe Übersicht 13).

Übersicht 13: Beitrag durch Regionen Aktiv zum besseren Verständnis der Stärken und Schwächen



Die höhere Einschätzung des Beitrags in der Phase 2 kommt vor allem durch die thematische Fokussierung und den WSK-Ansatz zustande, wodurch eine gezielte Analyse die Stärken und Schwächen möglich war (Altmark Eichsfeld; Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal). Zudem wurde durch die Einbeziehung neuer Akteure wie Unternehmen die Analyse um weitere Sichtweisen ergänzt (Sächsische Schweiz).

Ein weiterer Unterschied zur Phase 1 liegt in der neuen oder bewussteren Art der Zusammenarbeit in der WSK. Dies führte zu mehr Offenheit, Schwächen wurden gemeinsam angegangen und bearbeitet sowie Stärken als gemeinsamer Erfolg gewertet und kommuniziert (Reutlingen; Saarland).

Nicht zuletzt eröffnete die TWSKG-Arbeit die Möglichkeit, „sich mit anderen Regionen zu vergleichen und dabei eigene Stärken und Schwächen deutlicher zu erkennen.“ (Wendland S. 24).

Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu einer verbesserten **Organisation** des ländlichen Entwicklungsprozesses in der Modellregion geführt? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

Phase 1

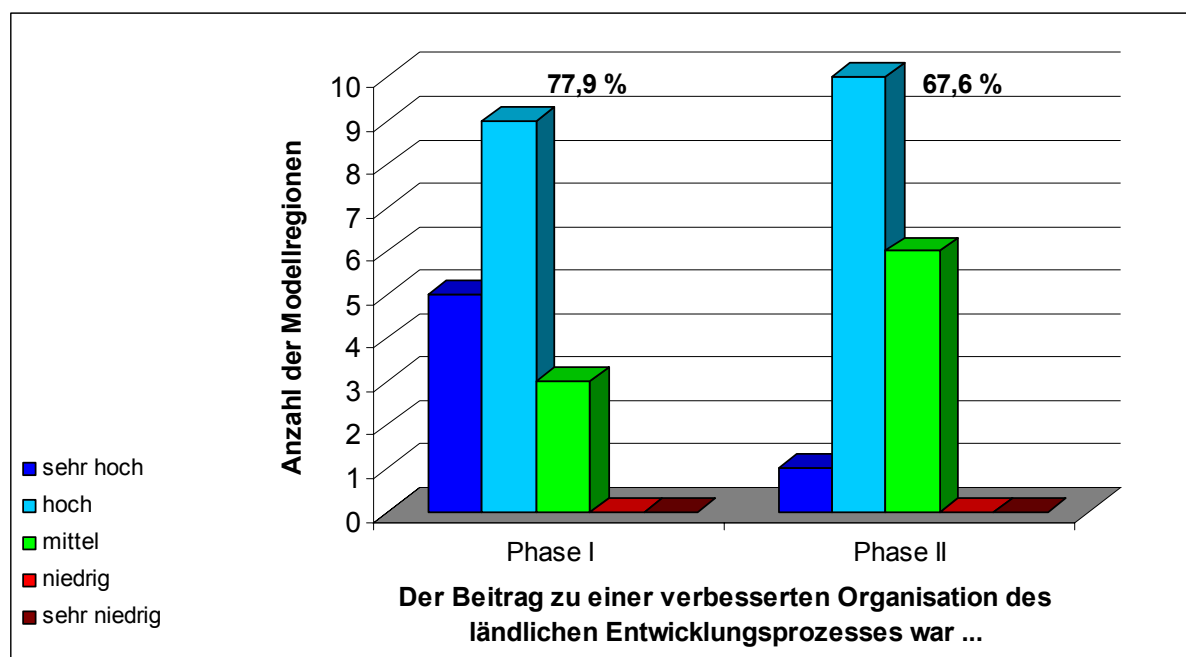
Durch die von RA geforderte Regionale Partnerschaft wurde ein „zentrales Akteursnetzwerk“ (Reutlingen), eine „Plattform für Interessensgruppen“ (Altmark) geschaffen, die regionsweit tätig und auf die Entwicklung der gesamten Region ausgerichtet ist. Durch den interdisziplinären und ganzheitlichen Ansatz, haben Akteure kooperiert, die vorher noch nie miteinander in Kontakt standen (Chiemgau; Mecklenburgische Seenplatte), und es konnten lokale Aktivitäten regional verbunden werden (Östliches Ruhrgebiet; Sächsische Schweiz; Uthlande). Letzteres geschah jedoch nicht in jeder Region. So gibt es in einigen Regionen neben Regionen Aktiv parallel laufende Aktivitäten, die sich entweder aufgrund unterschiedlicher Programmphilosophien nicht abstimmen ließen (Wendland) oder mit denen eine Zusammenarbeit nicht erwünscht war (Hohenlohe). Insgesamt konnten jedoch durch RA sektorübergreifende Prozesse und Entwicklungsaktivitäten angestoßen werden, die die integrierte ländliche Entwicklung maßgeblich befördert haben.

Neben der Regionalen Partnerschaft wurde die Organisation des ländlichen Entwicklungsprozesses bei RA durch die Kompetenz der Fördermittelvergabe, das REK und das Regionalmanagement gestärkt. So förderte die Möglichkeit, über den Einsatz der Fördermittel selbst entscheiden zu können, das Selbstvertrauen der Akteure und beflügelte ihre Mitarbeit in der Regionalen Partnerschaft (Barnim Uckermark, Bitburg-Prüm; Eichsfeld) und das Regionalmanagement konnte anstelle einer reinen Programmverwaltung eine inhaltliche und zielgeführte Prozesssteuerung praktizieren (Weserland; Wendland; Uthlande). „Dies förderte die Selbstorganisation und Selbstbestimmung der Region“ (Hohenlohe S. 27; Schwäbisches Donautal).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Die Übersicht 14 macht deutlich, dass der Beitrag zu einer verbesserten Organisation des ländlichen Entwicklungsprozess der Phase 2 im Gegensatz zu dem der Phase 1 insgesamt leicht geringer eingeschätzt wird. Wurde dieser in der Phase 1 größtenteils noch als hoch bis sehr hoch eingeschätzt, wird der Beitrag in der Phase 2 größtenteils nur noch als mittel bis hoch angesehen (siehe Übersicht 14).

Übersicht 14: Beitrag von Regionen Aktiv zu einer verbesserten Organisation des ländlichen Entwicklungsprozesses



Über die Veränderung hinsichtlich der Phase 2 sind sich die Regionen jedoch uneinig. Einerseits wird die Meinung vertreten, dass sich die Organisation durch die thematische Fokussierung verbessert hat. Denn der Kreis der beteiligten Akteure hat sich verkleinert und eine intensivere, fachlichere Zusammenarbeit und Vernetzung ermöglicht (Altmark, Hohenlohe, Saarland; Sächsische Schweiz, Weserland). Der Prozess läuft nun „wesentlich strukturierter und effizienter“ (Saarland) ab. Andererseits sieht man in der thematischen Fokussierung aber auch einen Rückschritt in der Organisation des ländlichen Entwicklungsprozesses, denn der breite Austausch von Projektideen hat unter der fachlichen Einengung gelitten (Eichsfeld).

Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu einer stärkeren **Identifikation** der ländlichen Akteure mit der Modellregion beigetragen? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

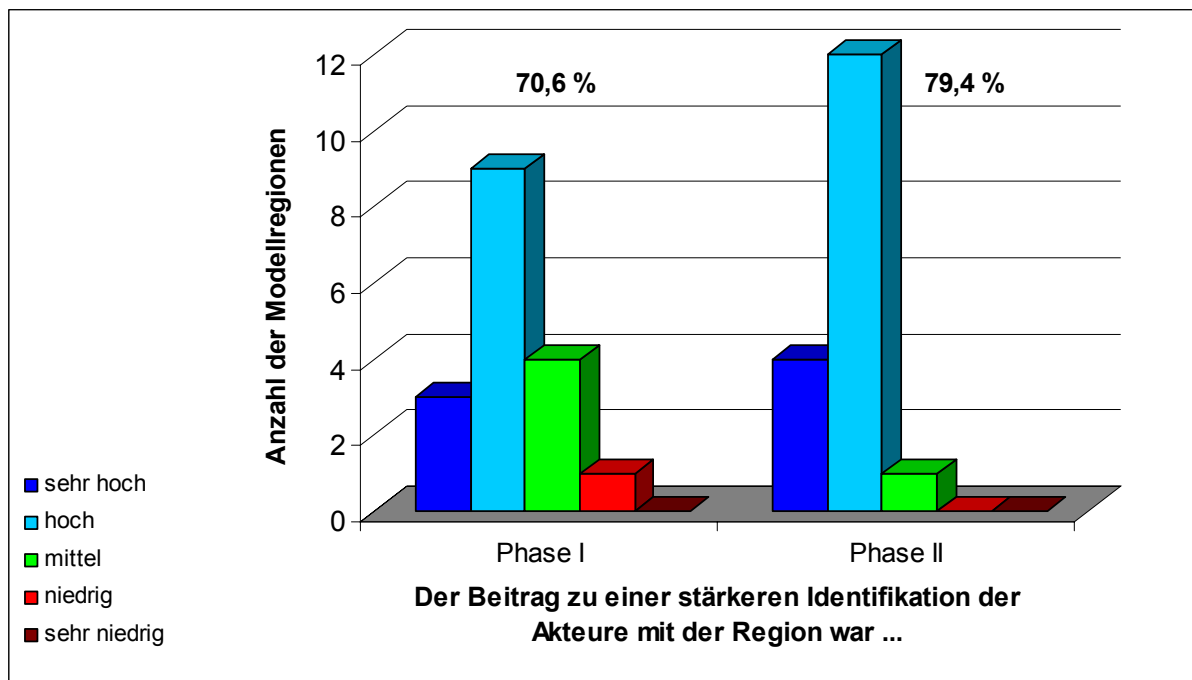
Phase 1

Bereits zu Anfang von RA hat in einigen Regionen die Ernennung als Gewinnerregion die Identifikation gestärkt: „Die Ernennung erfüllte die Akteure mit Stolz“ (Hohenlohe; Altmark). Darüber hinaus hat vor allem die geforderte Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure zu der Identifikation der Akteure mit der Region beigetragen. Durch die Vernetzungsarbeit kam eine große Anzahl von Akteuren miteinander in Kontakt (Barnim-Uckermark; Bitburg-Prüm; Eichsfeld; Lübecker Bucht; Reutlingen; Schwäbisches Donautal). „Dies weitete den Blick der meisten Akteure auf unterschiedliche Gegebenheiten der Region und den Charakter der Region insgesamt.“ (Barnim-Uckermark). Durch das regionale Budget und die gemeinsame Projektauswahl wurde die Identifikation während des Prozesses noch weiter gestärkt (Barnim-Uckermark; Eichsfeld; Sächsische Schweiz). Der Gestaltungsspielraum der Akteure wurde dadurch erhöht. Dies stärkte das Verantwortungsgefühl für die Region und den Prozess (Östliches Ruhrgebiet). Dabei war es vor allem wichtig, die Erfolge nach Innen sowie außen zu tragen, damit die Akteure in ihrer Arbeit bestätigt wurden (Altmark, Ostfriesland; Reutlingen).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Übersicht 15 zeigt, dass der Beitrag zu einer stärkeren Identifikation der Akteure mit der Region in der Phase 2 mit einem Zustimmungsfaktor von 79,4 % leicht höher angesehen wird als der Beitrag der Phase 1. Dieser betrug in Phase 1 70,6%. Dies kommt dadurch zustande, dass die Modellregionen den Beitrag größtenteils als hoch bis sehr hoch bewerten, wohingegen dieser in Phase 1 noch größtenteils mittel bis hoch eingeschätzt wurde (siehe Übersicht 15).

Übersicht 15: Beitrag von Regionen Aktiv zu einer stärkeren Identifikation der Akteure



Als Grund für die höhere Einschätzung des Beitrags zur Identifikation gegenüber der Phase 1 wurde vor allem die thematische Fokussierung gesehen. Hierdurch wurde eine regionale Besonderheit, ein Alleinstellungsmerkmal der Region aufgegriffen (Altmark, Saarland; Sächsische Schweiz). Die Region wurde nun vermarktet. Zwar war dadurch auch nur eine begrenzte (thematische) Identifikation möglich, jedoch hat diese durch den Erfolg des Themas an Substanz und Schärfe gewonnen (Wendland). Darüber hinaus konnte in Phase 2 vor allem die Identifikation der Wirtschaftsakteure mit der Region gestärkt werden (Lübecker Bucht; Weserland), da man diesen durch die WSK mit mehr Marktnähe begegnen konnte. Sie waren eher dazu bereit, sich für die Region einzusetzen (Weserland).

Frage: In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu neuem **Know-How**, neuen **Informationen** und neuen **Verfahren** mit positiven Impulsen für die Modellregion beigetragen? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?

Phase 1

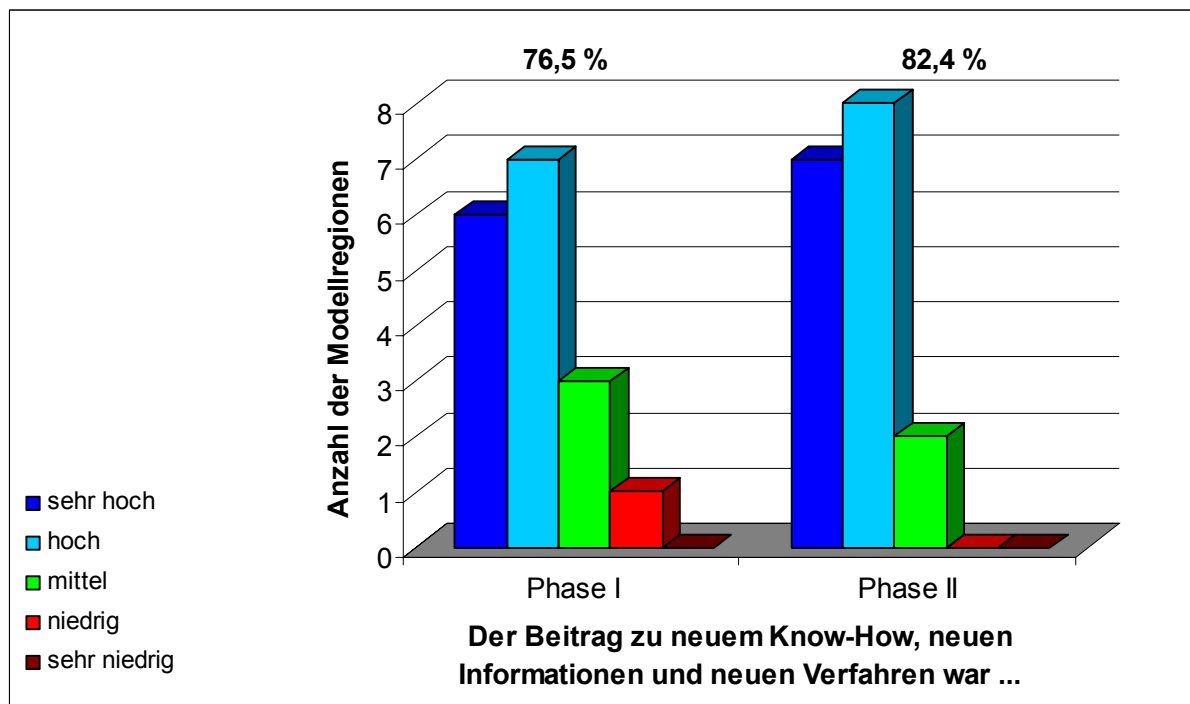
Der gesamte Ansatz von RA (Organisation, Regionale Partnerschaft; Mittelverwendung) brachte neues Know-How, Informationen und Verfahren mit sich. In den Regionen wurde insbesondere durch die Vernetzung der Akteure Wissen zusammengeführt und gemeinsam in Wert gesetzt (Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet; Reutlingen; Sächsische Schweiz). Dadurch, dass Zwischenberichte angefertigt werden mussten und Evaluationen durchgeführt wurden (Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet), hatten man nicht nur einen bloßen Zwischenstand präsentiert (Östlichen Ruhrgebiet), sondern die Akteure haben ihre Arbeit reflektiert und Lernprozesse wurden in Gang gebracht (Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte). Unterstützt wurde dies durch die Möglichkeit, die finanziellen Mittel auch für die Beschaffung von Know-How und Informationen zu nutzen. So konnten Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudien bei Projekten durchgeführt (Saarland) und externe Beratung eingekauft werden (Schwäbisches Donautal).

Daneben wird dem externen Wissen, dass durch die überregionale Vernetzung und die wissenschaftliche wie fachliche Begleitung auf Bundesebene entstand, ein hoher Stellenwert beigemessen. Der Erfahrungsaustausch der Regionen untereinander auf den Vernetzungstreffen oder über das Intranet erweiterte den eigenen Blickwinkel und ist mit einem nicht zu unterschätzenden zusätzlichen Wissenstransfer verbunden gewesen (Hohenlohe; Mecklenburgische Seenplatte; Reutlingen; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande; Wendland; Weserland).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Der Beitrag zu neuem Know-How, Informationen und Verfahren wird zwar von den Modellregionen bei beiden Phasen größtenteils als hoch bis sehr hoch eingeschätzt, der Beitrag der Phase zwei wird jedoch noch höher eingeschätzt, was sich in dem Zustimmungsfaktor niederschlägt. Der etwas höhere Zustimmungsfaktor von 82,4% kommt dadurch zustande, dass im Gegensatz zur Phase 1 mehr Regionen in der Phase 2 einen hohen bis sehr hohen Beitrag sehen (siehe Übersicht 16).

Übersicht 16: Beitrag von Regionen Aktiv zu neuem Know-How, Informationen und Verfahren



Einerseits konnte durch die thematische Fokussierung und den WSK-Ansatz in Phase 2 das Wissen und Know-How gebündelt und besser generiert werden. Durch die WSK konnten alle wichtigen Akteure zusammengebracht werden und ihr Wissen austauschen. So „erhielten viele Akteure Einblicke in ihnen bis dahin fremde oder nur teilweise bekannte Abläufe und Hintergründe. So wurde nicht nur das Verständnis für die Positionen des anderen entwickelt, es bestand zudem die Möglichkeit, sich neue Sachinformationen anzueignen.“ (Saarland S. 47). Andererseits wurde jedoch für die Umsetzung der WSK ein neues und teils umfassenderes Know-How und neue Informationen benötigt (Östliches Ruhrgebiet). Im Unterschied zur Phase 1 war aber das Bewusstsein für das Wissensmanagement größer (Wendland) und die für Beratung und Qualifizierung zur Verfügung gestellten und sinnvollen Budgets konnten zielgerichteter eingesetzt werden (Aktmarkt; Eichsfeld; Hohenlohe; Saarland; Sächsische Schweiz; Wendland). Ergänzt wurde dies durch die TWSKG (Hohenlohe; Weserland).

Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zur stärkeren **Beteiligung regionaler Akteure** an der ländlichen Entwicklung geführt? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

Phase 1

Zu Anfang startete RA bereits mit gezielten Beteiligungsprozessen (Schwäbisches Donautal). Dies führte dazu, dass man eine Bandbreite unterschiedlichster regionaler Interessenvertreter und Akteure an „einen Tisch“ bekommen hatte, die von nun an zusammengearbeitet haben. „Die interne Kommunikation war nicht immer reibungslos jedoch immer konstruktiv!“ (Eichsfeld S. 24; so auch Uthlande; Weserland; Barnim-Uckermark).

Die Stärke von RA liegt vor allem darin, dass den Akteuren die Eigenverantwortung, insbesondere über die Finanzmittel, für den Prozess übergeben wurde. Dies „forderte zum aktiven und erfolgreichen Mittun“ (Altmark, so auch Barnim-Uckermark, Eichsfeld, Hohenlohe; Mecklenburgische Seenplatte; Saarland; Wendland) auf.

Dabei konnte die Beteiligung auch während des Prozesses weiter aufrecht erhalten werden. Durch das breite Angebot an Handlungsfeldern fühlten sich viele Akteure angesprochen, eigene Projektanträge in den Prozess mit einzubringen (Wendland). Durch den sehr offenen und dynamisch angelegten Prozess sowie die übersichtlichen und einfach zugänglichen Arbeitsstrukturen war dies jederzeit möglich (Sächsische Schweiz). Ermöglicht wurde dies durch ein effektiv arbeitendes Regionalmanagement (Sächsische Schweiz).

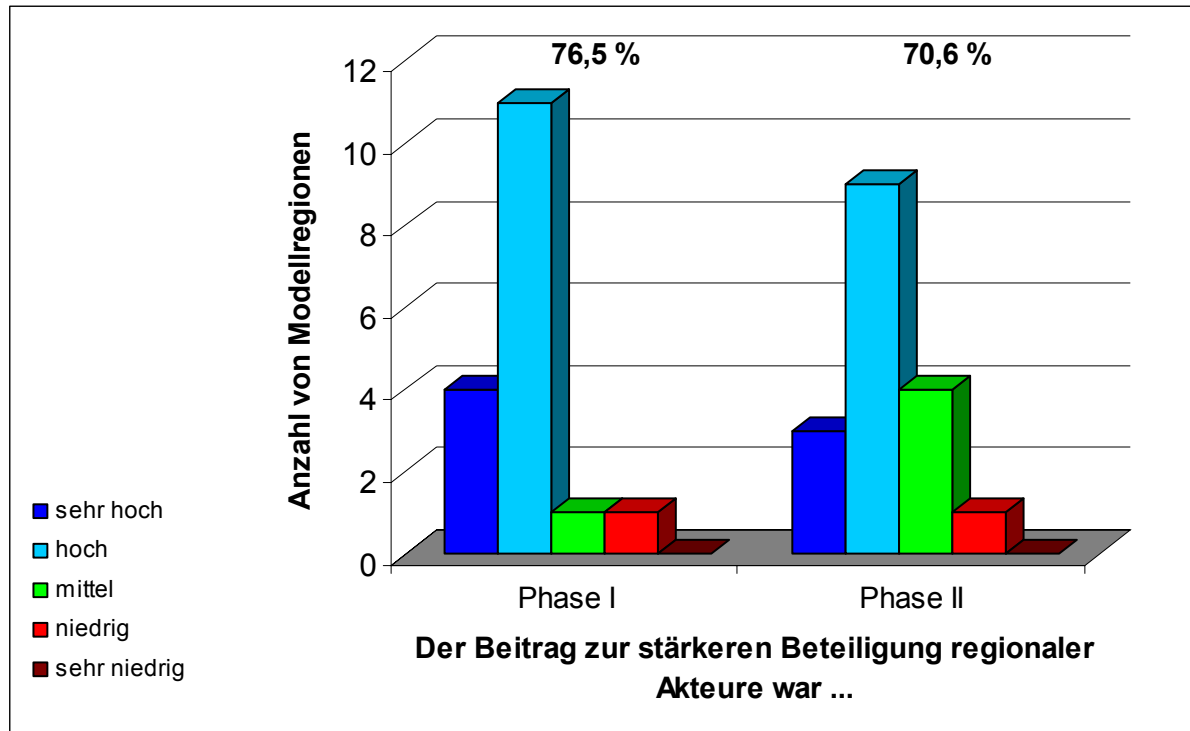
„Durch den Aufbau konkreter Beteiligungsmöglichkeiten (Beiräte, Arbeitskreise, Netzwerke) die jeweils offen waren für neue Mitglieder und Ideen sowie durch den Anreiz, für eigene Vorhaben gezielt ideelle und finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten zu erhalten, hat sich die Beteiligung stetig verbessert und weiterentwickelt.“ (Reutlingen S. 30).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Wurde der Beitrag zur stärkeren Beteiligung regionaler Akteure der Phase 1 von den Modellregionen größtenteils noch als hoch bis sehr hoch eingeschätzt, wird er in der Phase 2 größtenteils nur noch mittel bis hoch bewertet (siehe Übersicht 17). Die Verschiebung kommt wie folgt zustande: Zwar sind die Modellregionen davon überzeugt, dass auch Phase 2 zur stärkeren Beteiligung regionaler Akteure wesentlich beigetragen hat, denn oftmals haben die Akteure anhand der Erfolge aus der Phase 1 gemerkt, dass es sich lohnt, sich zu beteiligen (Bitburg-Prüm). Jedoch änderte sich im Gegensatz zur Phase 1 in Phase 2 in den meisten Modellregionen die Akteurskonstellation. Durch die thematische Fokussierung konnten einerseits nicht mehr alle Akteure aus der Phase 1 beteiligt (Hohenlohe, Sächsische Schweiz; Weserland), andererseits aber neue Akteure, allen voran die Wirtschaft, gewonnen werden

(Altmark, Sächsische Schweiz, Wendland, Weserland). Dabei versuchte man teils aber die „verlorenen Akteure“ über andere Wege am Prozess weiterhin zu beteiligen (Saarland).

Übersicht 17: Beitrag von Regionen Aktiv zur stärkeren Beteiligung regionaler Akteure



Mit der thematischen Fokussierung in Phase 2 änderte sich auch die Qualität der Zusammenarbeit. Die Akteure bearbeiteten „ihr Thema“ und konnten sich somit intensiver mit den Stärken und Schwächen beschäftigen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten (Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal, Uthlande): „Durch RA haben die Leute erkannt, dass sie umso stärker sind, je mehr sie gemeinsam aktiv auftreten.“ (Hohenlohe S. 30).

In Bezug auf die Auswirkungen der finanziellen Eigenbeteiligung der Akteure auf die Beteiligung sind die Modellregionen unschlüssig. So wird einerseits angemerkt, dass in der Region einige Akteure die Eigenmittel nicht aufbringen konnten und somit nicht mehr weiter am Prozess teilnehmen konnten (Lübecker Bucht). Andererseits wird durch die finanzielle Eigenbeteiligung aber auch gewährleistet, „dass sich ausschließlich solche Akteure beteiligen, die sich stark engagieren und innerhalb ihrer WSK zielorientiert arbeiten.“ (Saarland).

Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu einer Verbesserung in der **Identifikation und Nutzung der endogenen Ressourcen** in der Modellregion geführt? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

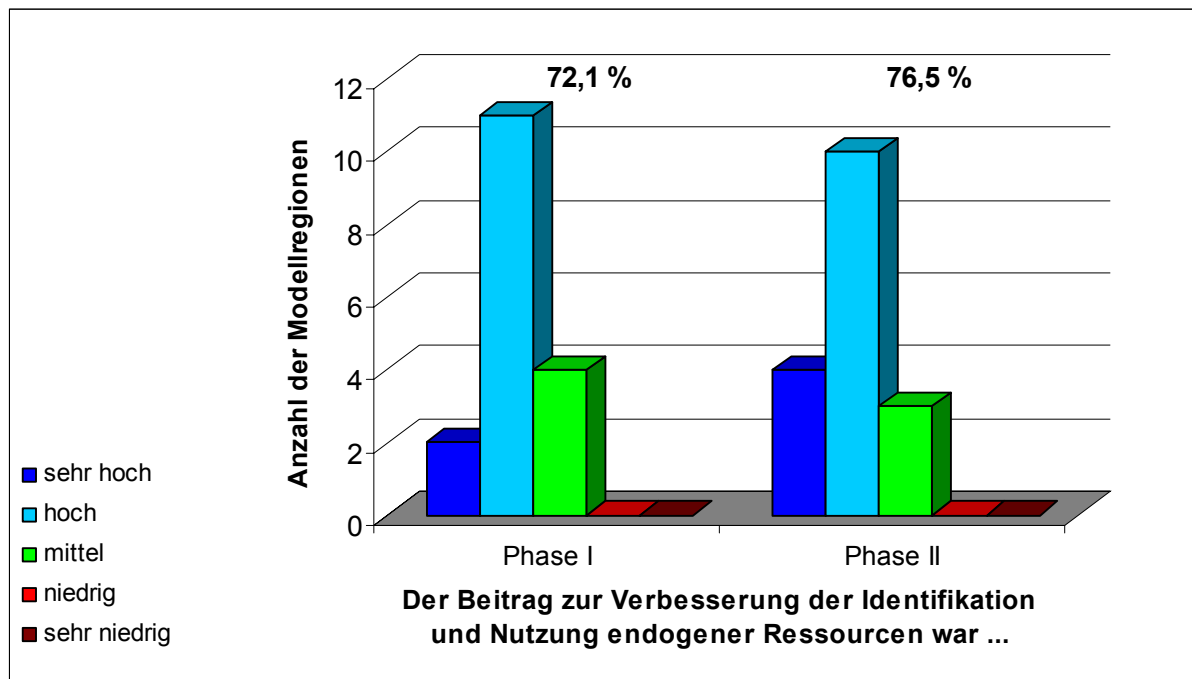
Phase 1

Durch die breite Fächerung der Beteiligung konnte eine Vielzahl von regionalen Akteuren angesprochen werden und es entstand eine heterogene Akteursstruktur mit regem Austausch untereinander. Zusammen wurde ein integriertes Entwicklungskonzept erarbeiten, in dem die Stärken und Schwächen der Region gezielt analysiert wurden und endogene Ressourcen identifiziert werden konnten (Altmark; Eichsfeld; Mecklenburgische Seenplatte; Reutlingen; Östliches Ruhrgebiet; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). Dabei war vor allem die liberale Förderung von Vorteil (Wendland). Denn oftmals kamen Akteure mit neuen Ideen und waren bereits von der Wirkung der eigenen Potentiale überzeugt (Lübecker Bucht). Durch die liberale Förderung aber bestand die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit endogener Ressourcen zu überprüfen (Wendland). Kurzum: „Die Identifikation und Nutzung endogener Ressourcen ist ein entscheidender Inhalt und Ansatz des Regionen Aktiv Beitrages“ (Bitburg-Prüm S.24).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Der Beitrag der Phasen zur Verbesserung der Identifikation und Nutzung endogener Ressourcen wird in beiden Phasen größtenteils als hoch eingeschätzt. Im Gegensatz zur Phase 1 wird der Beitrag der Phase 2 jedoch leicht höher eingestuft (siehe Übersicht 18). Denn die geforderte thematische Fokussierung in Phase 2 führte in den Regionen nochmals zu intensiven Diskussionen über das tatsächliche Entwicklungspotential der Region (Altmark; Sächsische Schweiz). Zum anderen ist es durch die thematische Fokussierung aber auch gelungen, mit Hilfe der neu entstandenen Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren neue Ressourcen aufzudecken (Hohenlohe) und die endogenen Ressourcen zu einem bestimmten Thema vollständig zu quantifizieren und zu mobilisieren (Sächsische Schweiz). Dabei kam dem WSK-Management eine wichtige Funktion zu, denn durch ein gezieltes Management und gezielte Recherche in der Region konnten Ressourcen stärker und spezifischer erschlossen und nutzbar gemacht werden (Schwäbisches Donautal).

Übersicht 18: *Der Beitrag von Regionen Aktiv zu einer Verbesserung in der Identifikation und Nutzung der endogenen Ressourcen*



Frage: *In welcher Weise hat Regionen Aktiv zu **neuen Kooperationen** zwischen den regionalen Akteuren der Modellregion beigetragen? Worin bestand der konkrete Beitrag? Aus welchen Gründen ist der Beitrag zustande gekommen? Welche Unterschiede gab es zwischen Phase 1 und Phase 2 von RA?*

Phase 1

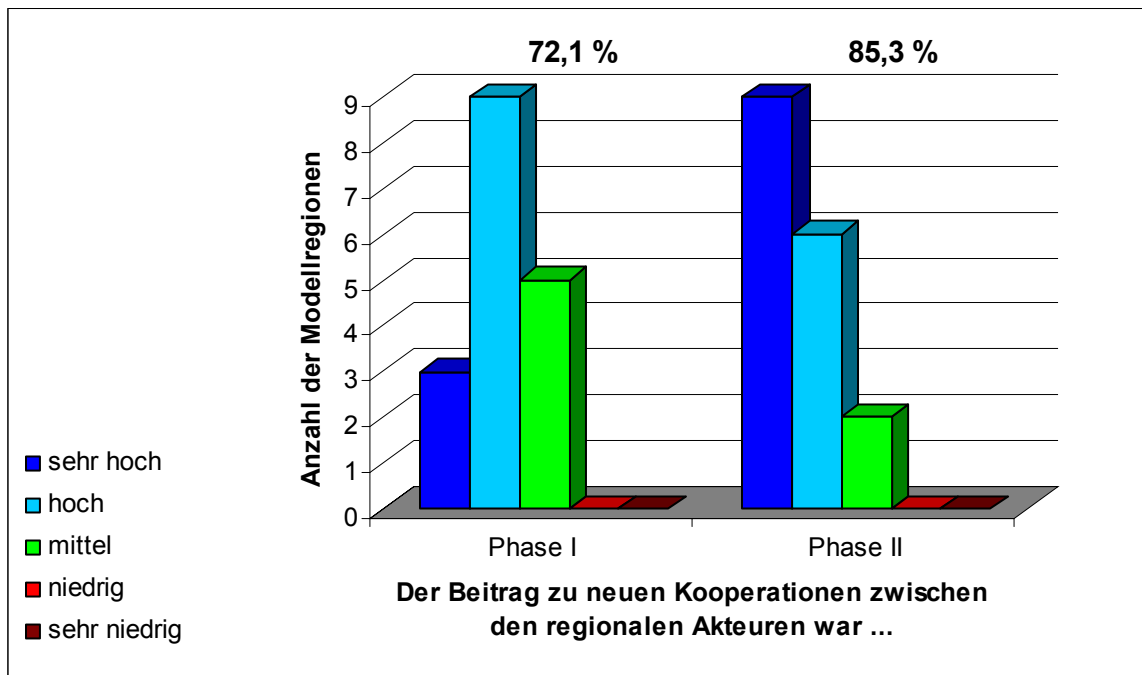
Den Anstoß zu neuen Kooperationen gab bereits die Ausschreibung des Bundeswettbewerbs (Hohenlohe; Sächsische Schweiz). Der sektorübergreifende Ansatz hat dazu geführt, dass bereits beim Aufstellen des REK und mit der Einführung der Regionalen Partnerschaft regionale Akteure unterschiedlichster Funktionen und mit unterschiedlichen Hintergründen zusammen kamen, die vorher immer getrennt voneinander agierten, und sich gemeinsam als eine Region darstellten (Altmark; Barnim-Uckermark; Mecklenburgische Seenplatte; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Wendland; Uthlande): „Akteure wurden dafür sensibilisiert, Kollegen nicht als Konkurrenten zu sehen, sondern als Partner zu begreifen.“ (Lübecker Bucht). Dabei hatten einige Kooperationen sogar einen Multiplikatoreffekt. Durch den Erfolg der einen Kooperation wurden weitere Akteure dazu motiviert, ebenfalls in der Region zu kooperieren (Bitburg-Prüm).

In der Phase der Umsetzung haben dann vor allem die Projekte, Arbeitsgruppen bzw. -kreise und die Vielzahl zusätzlicher Veranstaltungen während der Phase 1 dazu geführt, dass sich die Akteure zunehmend stärker miteinander vernetzten und neue Kooperationen bildeten (Altmark; Barnim-Uckermark; Hohenlohe; Weserland) „Der Gedanke, eine Modellregion zu sein, schweißte die Akteure zusammen.“ (Hohenlohe S. 31).

Welche Unterschiede gibt es zwischen Phase 1 und 2?

Die Modellregionen sehen hinsichtlich des Beitrags der Phasen zu neuen Kooperationen zwischen den regionalen Akteuren einen großen Unterschied. Wurde der Beitrag der Phase 1 von den Modellregionen größtenteils noch als mittel bzw. hoch bewertet, wird der Beitrag der Phase zwei als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt, wobei hier erstmalig im Vergleich zu den bisherigen Einschätzungen der Großteil der Regionen den Beitrag als sehr hoch einschätzt (siehe Übersicht 19).

Übersicht 19: Der Beitrag von Regionen Aktiv zu neuen Kooperationen



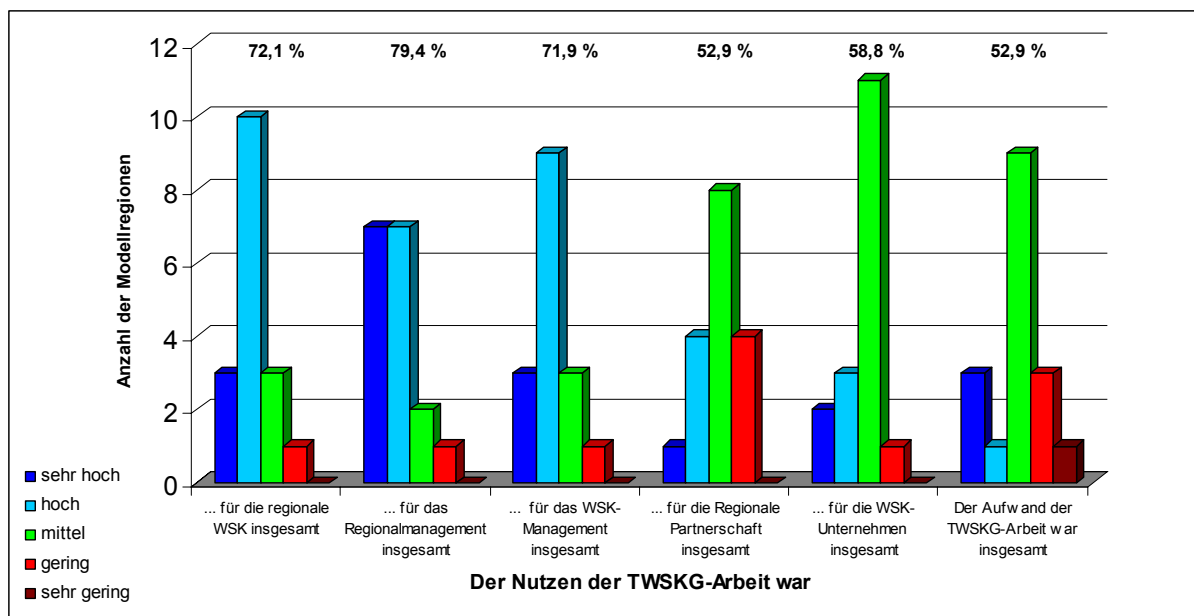
In Phase 2 von Regionen Aktiv konnten die in Phase 1 aufgebauten Kooperationen weiter ausgebaut und gefestigt werden. Durch die Fortführung hatten die Akteure die Möglichkeit, verstärkt miteinander zu kooperieren und neue Kooperationen zu gründen (Hohenlohe). Anders ausgedrückt: „Die Phase 1 war die Vorbereitung, das erste Kennenlernen untereinander, worauf in Phase 2 durch gestärktes Vertrauen aufgebaut werden konnte.“ (Reutlingen S. 31). Dabei wurde der Prozess vom Regionalmanagement und der Regionalen Partnerschaft massiv unterstützt und immer wieder angeregt (Lübecker Bucht), denn erklärtes Ziel des Umsetzungsmanagements in Phase 2 war der Aufbau von Kooperationen (Sächsische Schweiz). Ergänzt wurde dies durch die TWSKG-Arbeit, die auch neue externe Kooperationen ermöglichte (Wendland).

3. Thematische WSK-Gruppen (TWSKG)

Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt in diesem Kapitel anhand der fünf gebildeten Thematischen WSK Gruppen Tourismus, Dachmarken, Regionalvermarktung, Bioenergie und Regionale Esskultur. Zu Beginn werden jedoch zunächst die TWSKG übergreifenden Ergebnisse vorgestellt.

Die Modellregionen wurden hinsichtlich des Nutzens der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK insgesamt, für das Regionalmanagement, für das WSK-Management, für die Regionale Partnerschaft und für die WSK-Unternehmen und zusätzlich dazu auch zu dem Aufwand der TWSKG-Arbeit befragt. Die Übersicht 20 zeigt, dass die Modellregionen den Nutzen der TWSKG-Arbeit insbesondere für das Regionalmanagement als hoch bis sehr hoch einschätzen. Daneben profitieren zudem die regionale WSK insgesamt und das WSK-Management von der TWSKG-Arbeit. Bei beiden wird der Nutzen größtenteils als hoch bewertet. Für die Regionale Partnerschaft sowie die WSK-Unternehmen wird der Nutzen der TWSKG-Arbeit von den Modellregionen größtenteils eher als mittel eingeschätzt, wobei einige Regionen bei der Regionalen Partnerschaften auch nur einen eher geringen Nutzen sehen (siehe Übersicht 20).

Übersicht 20: Einschätzung über Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit

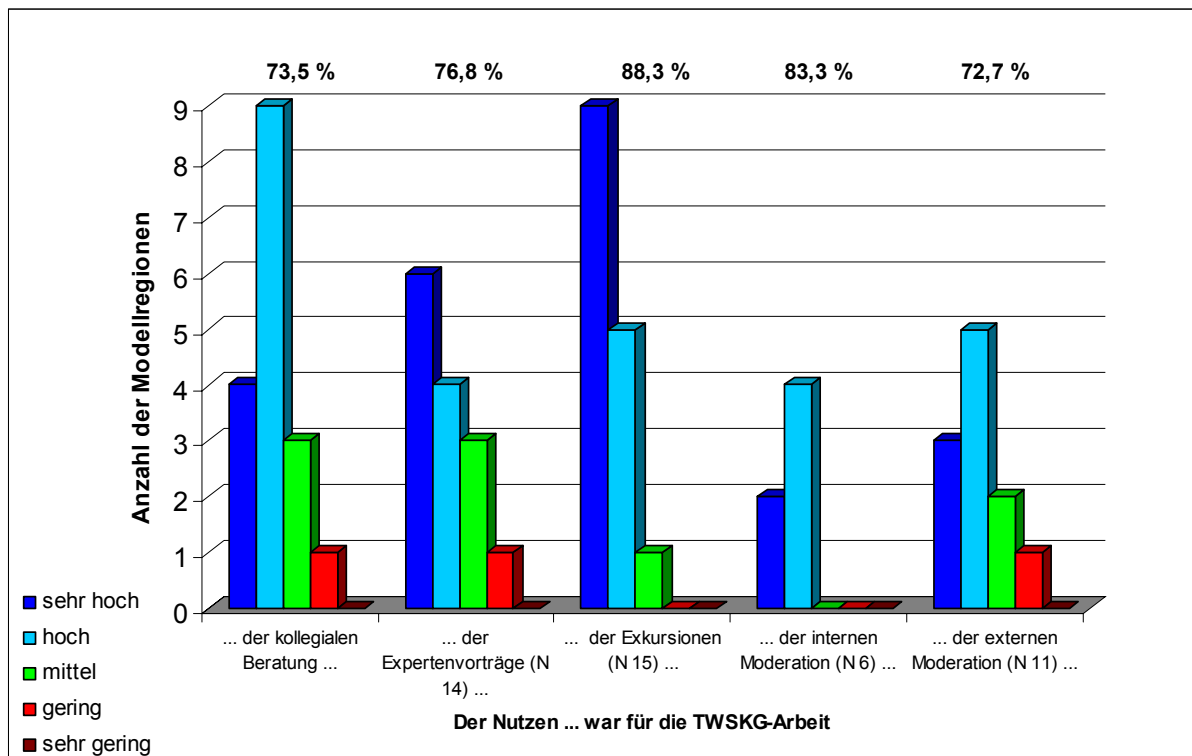


Der Aufwand der TWSKG-Arbeit wird von knapp mehr als 50% der Modellregionen als mittel eingestuft, der Rest der Modellregionen teilen sich hälftig auf und bewerten den Aufwand einerseits als hoch bis sehr hoch oder gering bis sehr gering (siehe Übersicht 20).

Neben dem Nutzen der TWSKG-Arbeit insgesamt wurden die Modellregionen zudem nach dem Nutzen einzelner Methoden der TWSKG-Arbeit befragt. Die Regionen wurden dazu über den Nutzen der kollegialen Beratung und zwei weiteren, ihrer Meinung nach für die TWSKG Arbeit wichtigen, Methoden gefragt. Die beiden am meist genannten Methoden sowie deren Einschätzung wurden in die Übersicht 21 aufgenommen. Dies waren zum einen die Exkursionen und zum anderen die Expertenvorträge (eine Ausführung aller Methoden und deren Bewertung erfolgt in der anschließenden Auswertung anhand der einzelnen TWSKG). Die Übersicht 21 zeigt, dass sowohl der Nutzen der Exkursionen als auch der der Expertenvorträge von den Modellregionen größtenteils als sehr hoch eingeschätzt wird. Aufgrund der höheren Anzahl der Nennungen im Bereich „hoch“ bis „sehr hoch“ verfügt der Nutzen der Exkursionen jedoch über den höheren Zustimmungsfaktor von 88,3 % im Gegensatz zu dem Faktor 76,8% der Expertenvorträge. Der Nutzen der kollegialen Beratung hingegen wird größtenteils als hoch bewertet.

Zusätzlich zu den Methoden wurde auch die gewählte Art der Moderation und deren Einschätzung des Nutzens für TWSKG-Arbeit abgefragt. Sowohl der Nutzen der internen als auch der Nutzen der externen Moderation wird größtenteils als hoch von den Modellregionen bewertet. Der höhere Zustimmungsfaktor von 83,3 % der internen Moderation kommt jedoch dadurch zustande, dass sie durchweg als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt (siehe Übersicht 21).

Übersicht 21: Der Nutzen der Methoden für die TWSKG-Arbeit*)



*) Die Regionen konnten neben der kollegialen Beratung zwei weitere aus ihrer Sicht wichtige Methoden nennen. Die zwei meistgenannten Methoden sind aufgeführt.

3.1. TWSKG Tourismus

(Hohenlohe mit Partnerregion; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande)

Frage: Nennen Sie die aus Sicht Ihrer Region wichtigsten drei Methoden in der TWSKG-Arbeit und beschreiben Sie stichpunktartig den Nutzen.

Als wichtige Methoden wurden in der **TWSKG Tourismus** die Methoden kollegiale Beratung, Exkursionen (jeweils alle), Expertenvorträge (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Uthlande) und die graphische Darstellung der WSK (Schwäbisches Donautal) genannt.

Der Nutzen der Methode **kollegiale Beratung** wurde insbesondere im Erfahrungsaustausch gesehen. Man konnte sich mit fachlich Gleichgesinnten beraten (Hohenlohe, Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). „Durch die Darstellung eines Problemkreises in einer kompetenten aber unabhängigen Runde“ (Schwäbisches Donautal S. 25) waren praktikable Lösungen für jede Teilnehmerregion möglich und man konnte eigene Überlegungen ergänzen (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal).

Als zweite Methode wurden die **Exkursionen** genannt. Durch Exkursionen konnten neue Eindrücke und Ideen für die eigene Region gesammelt werden (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). Man konnte „mit eigenen Augen sehen, was

möglich ist“ (Uthlande S. 28). Zudem stärkte die Bereisung die Vernetzung der Regionen untereinander und neue Kontakte entstanden (Hohenlohe).

In den **Expertenvorträgen/Externen Moderation** wurde ebenfalls ein wichtiger methodischer Beitrag gesehen. Durch diese Methode konnte eine gemeinsame Sprach- und Arbeitsebene hergestellt werden (Hohenlohe; Sächsische Schweiz) und es gab einen zusätzlichen fachlichen Input (Sächsische Schweiz; Uthlande). Zudem führte die Visualisierung der WSK zu schnellen Erfolgen und die grafische Aufarbeitung diente der systematischen und konsequenten Förderung der WSK in den Teilnehmerregionen (Hohenlohe; Sächsische Schweiz).

Als weitere und letzte Methode wird von der Region Schwäbisches Donautal die Methode **Graphische Darstellung der WSK** genannt. Durch sie können der Nutzen der WSK besser erkannt, Argumentationshilfen für die WSK-orientierte Arbeitsweise geschaffen und Möglichkeiten zur Darstellung und zum Wissenstransfer erarbeitet werden (Schwäbisches Donautal).

Vor- und Nachteile der gewählten Form der TWSKG-Moderation:

Die **TWSKG Tourismus** wählte eine **externe Moderation**. Die Regionen sehen in der externen Moderation Vorteile, da so Neutralität und Unabhängigkeit gesichert werden konnte (Hohenlohe; Schwäbisches Donautal; Uthlande) und eine gleiche Arbeits- und Sprachebene hergestellt wurde (Hohenlohe; Schwäbisches Donautal). Die externe Moderation koordinierte die Gruppentreffen, definierte klare Ziele und zeigte Arbeitserfolge auf (Hohenlohe, Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal), weshalb den Regionen kein zusätzlicher Zeitaufwand für Vorbereitungen entstand (Uthlande).

Nachteile sahen die Regionen vor allem in den Kosten, die durch die externe Moderation entstanden sind (Hohenlohe, Sächsische Schweiz; Uthlande), und dem zeitlichen Aufwand der Ausschreibung (Hohenlohe; Sächsische Schweiz).

Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK:

In der **TWSKG Tourismus** sehen die Regionen den **Nutzen** der TWSKG-Arbeit für ihre regionale WSK insbesondere in der Entstehung neuer Kontakte (Hohenlohe; Uthlande) und dem zusätzlichen Wissensaustausch sowohl zwischen den Regionalmanagements als auch den Akteuren (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal). Zudem ermöglichte die Visualisierung der WSKs ein anschauliches Bild der Vernetzung der einzelnen Leistungsstufen, der Akteure, Ziele, Ergebnisse und Interventionen (Sächsische Schweiz; Hohenlohe).

Gleichzeitig verbindet sich aber mit den Exkursionen in die Regionen ein hoher **Aufwand** (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). Durch die geringe Nutzung des Intranets (Hohenlohe; Sächsische Schweiz) sowie der geringen Bereitschaft der WSK-Unternehmen, an den Treffen teilzunehmen, entsteht zusätzlicher Aufwand für den Wissenstransfer (Schwäbisches Donautal).

Beschreiben Sie kurz die Wege/Instrumente des Transfers der Informationen aus der TWSKG auf die Ebene/in die Arbeit der regionalen WSK:

In der **TWSKG Tourismus** fand der Transfer der Informationen hauptsächlich durch die direkte Weitergabe durch das Regionalmanagement an die regionalen Akteure bzw. WSK-Unternehmer oder auf Netzwerktreffen/Sitzungen statt (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). Darüber hinaus wurden wichtige Vorträge und Dokumente via E-Mail bzw. über das Intranet weitergegeben (Schwäbisches Donautal; Uthlande).

Gesamteinschätzung TWSKG⁷

Durch eine stärkere Vernetzung wurde der Erfahrungsaustausch und -transfer und ein wechselseitiges Lernen voneinander möglich (Hohenlohe; Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal; Uthlande). Regionale Herangehensweisen wurden überprüft und ggf. ergänzt (Schwäbisches Donautal): „Es wurde eine gute Basis geschaffen, um sich auch in Zukunft weiter kollegial austauschen zu können. Dies betrifft nicht nur die Regionalmanagements der Regionen, sondern ebenso die Akteure in den Regionen, die neuen Kontakte geknüpft haben.“ (Hohenlohe).

Insgesamt ist die TWSKG-Arbeit „grundsätzlich empfehlenswert“ (Hohenlohe; Sächsische Schweiz), wobei vorausgesetzt werden muss, dass jede teilnehmende Region ihre WSK identifiziert hat und nach Optimierungsmöglichkeiten sucht (Sächsische Schweiz). Für die Zukunft wird empfohlen, dass die TWSKG extern moderiert (Hohenlohe; Sächsische Schweiz), vorab Regeln wie bspw. Kommunikationsregeln und klare Aufgaben festgesetzt (Hohenlohe; Sächsische Schweiz), Arbeitsphasen voneinander abgegrenzt (Sächsische Schweiz; Schwäbisches Donautal) und Vorgaben zur Budgetverwendung als Mittel der Steuerung vereinheitlicht werden (Schwäbisches Donautal). Dabei muss aber beachtet werden, dass eine Übertragung trotz des gleichen Themas schwierig werden kann, da die Rahmenbedingungen teils zu unterschiedlich sind (Uthlande).

3.2. TWSKG Dachmarken

(Bitburg Prüm/Eifel; Ostfriesland; Weserland)

Nennen Sie die aus Sicht Ihrer Region wichtigsten drei Methoden in der TWSKG-Arbeit und beschreiben Sie stichpunktartig den Nutzen.

In der **TWSKG Dachmarken** wurden die Methoden kollegiale Beratung (Bitburg-Prüm; Ostfriesland; Weserland); Expertenvorträge (Bitburg-Prüm; Weserland); Erfahrungsaustausch mit Unternehmen (Bitburg-Prüm; Weserland); Exkursionen (Ostfriesland) und die Balanced Score Card (Ostfriesland) genannt.

Der Nutzen in der **kollegialen Beratung** wird von den Regionen insbesondere in der wechselseitigen Beratung und Moderation (Weserland; Ostfriesland) und der Eignung als Methode für die Projektentwicklung (Weserland) gesehen. „Durch die aktive Diskussion der Beteiligten wurden wichtige Inputs für noch bevorstehende Aktivitäten geliefert, falls diese noch in der ein oder anderen Region anstanden – gemeinsamer Lerneffekt.“ (Bitburg-Prüm S. 26).

⁷ Frage im Leitfaden: *Beschreiben Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile der TWSKG als Instrument der Vernetzung und des Austausches zwischen den Regionen. Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?*

In den **Expertenvorträgen** wird der Nutzen in der Einbeziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie Methoden zur Planung von Projekten und deren Messbarkeit gesehen (Bitburg-Prüm; Weserland).

In der kritischen Auseinandersetzung mit eigenen Ideen wird der Nutzen des **Erfahrungsaustauschs mit Unternehmen** gesehen (Bitburg-Prüm; Weserland).

Der Nutzen der Exkursionen ergibt sich in der Region vor allem aus der Tatsache, dass die Arbeit anderer Regionen „für die eigene Arbeit relativierend und erfrischend“ war (Ostfriesland).

In der **Balanced Score Card** sieht die Region Ostfriesland einen viel versprechenden Ansatz zur WSK-Analyse.

Vor- und Nachteile der gewählten Form der TWSKG-Moderation:

Die **TWSKG Dachmarke** wählte eine **interne Moderation**. Das Regionalmanagement Weserland übernahm dabei die Rolle des Sprechers.

Durch die Wahl der internen Moderation war keine Ausschreibung notwendig. Man konnte direkt mit der Arbeit beginnen, denn ein Briefing eines Auftragnehmers war nicht nötig und es entstand ein vertrautes Arbeiten ohne Mittler (Bitburg-Prüm; Weserland; Ostfriesland). Zudem entstand kein zusätzlicher finanzieller Aufwand (Bitburg-Prüm) und Mittel standen für andere Maßnahmen zur Verfügung (Weserland; Ostfriesland).

Als nachteilig wurde insbesondere der zusätzliche Arbeitsaufwand bewertet (Bitburg-Prüm; Weserland) und die Tatsache, dass Arbeiten für die TWSKG nicht immer die erste Priorität hatten (Weserland). Zudem fehlte manchmal der „hilfreiche Blick“ von außen (Ostfriesland).

Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK:

In der **TWSKG Dachmarken** wird der **Nutzen** der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK insbesondere im Wissenstransfer (Weserland; Ostfriesland), dem Innovationsinput für die eigene WSK (Bitburg-Prüm; Weserland; Ostfriesland) und der Knüpfung nachhaltiger Kontakte (Bitburg-Prüm; Weserland) gesehen.

Dagegen ist die TWSKG-Arbeit aber auch sehr kostenintensiv und zeitaufwendig, insbesondere was die Bereisungen und die Vor- und Nachbereitungen der Treffen betrifft (Bitburg-Prüm; Weserland)⁸.

⁸ Anmerkung der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung: Die Aussage der Modellregionen über den durch die TWSKG-Arbeit hohen Kostenaufwand bspw. für Reisen ist umso überraschender, da diese Kosten zu 100% aus den Fördergeldern finanziert werden konnten.

Beschreiben Sie kurz die Wege/Instrumente des Transfers der Informationen aus der TWSKG auf die Ebene/in die Arbeit der regionalen WSK:

Die Informationen wurden in den Regionen per Telefon, auf Arbeitstreffen oder bei persönlichen Treffen mit Partnern transferiert (Bitburg-Prüm; Weserland).

Gesamteinschätzung TWSKG⁹

Grundsätzlich ist die TWSKG Arbeit für die Vernetzung der Regionen insbesondere für einen kollegialen Austausch sinnvoll (Bitburg-Prüm; Weserland), grundsätzlich hilfreich und anregend (Bitburg-Prüm; Ostfriesland).

Als **nachteilig** wird hingegen der langwierige und zeitaufwendige Prozess zum Aufbau einer TWSKG bewertet: „TWSKG Arbeit ist keine Methode der schnellen Effekte und erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft gegenüber allen Beteiligten.“ (Weserland S. 33) Daneben können die Inhalte der Umsetzung trotz gleicher übergeordneter Zielsetzung in einzelnen Bereichen so voneinander abweichen, dass ein Diskussionsaustausch lediglich informativen Charakter besitzt (Bitburg-Prüm). Nichtsdestotrotz ist die TWSKG sehr sinnvoll und sollte auch in Zukunft weiter eingesetzt werden (Bitburg-Prüm).

3.3. TWSKG Regionalvermarktung

(Eichsfeld; Saarland; Kreis Reutlingen)

Nennen Sie die aus Sicht Ihrer Region wichtigsten drei Methoden in der TWSKG-Arbeit und beschreiben Sie stichpunktartig den Nutzen.

Als wichtige Methoden werden in der **TWSKG Regionalvermarktung** die kollegiale Beratung (Eichsfeld, Saarland, Reutlingen), die Exkursionen (Eichsfeld, Saarland, Reutlingen) und die Expertenvorträge (Eichsfeld, Saarland, Reutlingen) gesehen.

Den Nutzen der **kollegialen Beratung** sehen die Regionen insbesondere darin, dass aus den Erfahrungen der anderen gelernt werden kann (Eichsfeld, Reutlingen): „Durch Einschätzungen, Reflektionen und Inputs der anderen Region konnten Fragen und Probleme in der eigenen Region in ein neues Licht gerückt werden und gute Ratschläge weiterentwickelt werden.“ (Reutlingen S. 32).

Durch die **Exkursionen** können andere Regionen und Strategien kennen gelernt werden. Dies hat Impulswirkung für die eigene Arbeit (Saarland; Reutlingen; Eichsfeld).

In der Bereitstellung von gezieltem Wissen zu Kern- (Marketing; Positionierung) aber auch allgemeinen Problemen sehen die Regionen den Nutzen der **Expertenvorträge** (Saarland;

⁹ Frage im Leitfaden: *Beschreiben Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile der TWSKG als Instrument der Vernetzung und des Austausches zwischen den Regionen. Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?*

Reutlingen). Dies diene insbesondere der Weiterentwicklung der eigenen Arbeit (Reutlingen).

Vor- und Nachteile der gewählten Form der TWSKG-Moderation:

Die **TWSKG Regionalvermarktung** wählte eine **externe Moderation**, wobei diese Aufgabe von einem Regionalmanagement der beteiligten Regionen übernommen wurde.

Vorteile dieser Wahl sehen die Regionen im Wegfall der Einarbeitungszeit (Eichsfeld); der effizienteren Mittelverwendung (Eichsfeld) und dem Expertenwissen (Eichsfeld; Saarland). Zudem konnte auf direkte Kontakte aufgebaut werden (Eichsfeld) und die Moderatoren verfügten über optimale Kenntnisse der Personen, Regionen, Prozesse und Projekte (Reutlingen).

Bei der Wahl einer externen Moderation durch ein beteiligtes Regionalmanagement muss jedoch die Neutralität der Moderation gewährleistet sein (Eichsfeld; Reutlingen).

Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK:

Die Regionen der **TWSKG Regionalvermarktung** sehen in dem Erfahrungsaustausch (Eichsfeld), den neuen Kontakten (Saarland; Reutlingen) und dem Vergleich von Projekten (Eichsfeld; Reutlingen) einen **Nutzen** der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK. Durch Gespräche und Diskussionen mit anderen Regionen entsteht eine „Motivation für Lösungen von Problemen in der eigenen Region.“ (Reutlingen).

Durch die TWSKG-Arbeit entsteht **Aufwand** vor allem durch die Vorbereitung und Organisation (Saarland; Reutlingen), die Reisen (Saarland; Reutlingen) und die wegen geringen Interesses notwendige Aufforderung von Teilnehmern aus regionalen WSKs zur Mitarbeit (Saarland). Insgesamt wird der Aufwand im Vergleich zum Nutzen jedoch als eher gering eingeschätzt (Eichsfeld; Reutlingen) und die Zeit wurde effektiv genutzt (Eichsfeld).

Beschreiben Sie kurz die Wege/Instrumente des Transfers der Informationen aus der TWSKG auf die Ebene/in die Arbeit der regionalen WSK:

Die Akteure in den Regionen wurden via E-Mail über geplante Aktivitäten informiert und zu Veranstaltungen eingeladen (Saarland; Eichsfeld). Zudem wurden durch das Regionalmanagement Tagungs- und Seminarunterlagen wenn möglich im Internet bereitgestellt (Saarland; Eichsfeld) und den Akteuren wurde stets Gelegenheit zu Rückfragen gegeben (Saarland).

Gesamteinschätzung TWSKG¹⁰

In der Gesamtsicht werden die **Vorteile** der TWSKG-Arbeit in der **TWSKG Regionalvermarktung** insbesondere im Erfahrungsaustausch (Saarland, Reutlingen), dem Knüpfen neuer Kontakte (Saarland) und der externen Beratung gesehen (Eichsfeld): „Durch die gezielt praxisorientierte Weiterbildung und den überregionalen Austausch, wurden die jeweiligen Regionalmanagements, wie auch beteiligte regionale Akteure, in die Lage versetzt, Defizite im regionalen Entwicklungsprozess genauer zu identifizieren und zielgerichtet beheben zu können. Hierdurch konnten Fehlentwicklungen vermieden bzw. frühzeitig korrigiert werden. Die regionale Entwicklung konnte effizienter unterstützt werden.“ (Eichsfeld S. 27).

Schwierig ist vor allem die Beteiligung der regionalen Akteure an den Exkursionen oder Seminaren, nicht zuletzt wegen des hohen zeitlichen Aufwands (Saarland). Zudem haben teils verschiedene Rahmenbedingungen der Bundesländer zu Problemen geführt, deren Lösungen in den Regionen nicht immer übertragbar waren (Reutlingen).

Insgesamt kann die TWSKG sowie die Möglichkeit, Moderation und externes Fachwissen gefördert zu bekommen, für die Zukunft weiter empfohlen werden (Eichsfeld). Dabei sollte die TWSKG-Arbeit auch als Anregung für Regionsvernetzung innerhalb der Bundesländer dienen (Reutlingen).

3.4. TWSKG Bioenergie

(Altmark; Chiemgau-Inn-Salzach; Wendland)

Nennen Sie die aus Sicht Ihrer Region wichtigsten drei Methoden in der TWSKG-Arbeit und beschreiben Sie stichpunktartig den Nutzen.

Als Methoden werden in der **TWSKG Bioenergie** die kollegiale Beratung (Altmark; Chiemgau; Wendland), die Exkursionen (Altmark; Chiemgau; Wendland) und die Expertenvorträge (Altmark; Chiemgau; Wendland) gesehen.

In dem Aufzeigen unterschiedlicher Herangehensweisen und Steuerungsmöglichkeiten (Altmark, Weserland), dem Vergleich von Entwicklungen der einzelnen Regionen (was hemmt/was fördert) (Altmark, Wendland) und der konkreten Hilfestellung bei einzelnen Problemfällen durch Gleichgesinnte (Altmark, Chiemgau; Wendland) wird der Nutzen der **kollegialen Beratung** von den Regionen gesehen.

Der Nutzen der **Exkursion** ergibt sich in den Regionen durch die Motivation der Akteure durch best-practice Beispiele (Altmark, Chiemgau; Wendland), durch einen vielfältigen Wis-

¹⁰ Frage im Leitfaden: *Beschreiben Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile der TWSKG als Instrument der Vernetzung und des Austausches zwischen den Regionen. Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?*

senstransfer (Altmark, Wendland) und die Möglichkeit, viele Akteure der Regionalen Partnerschaft zu beteiligen (Altmark, Wendland).

Im fachlichen Input mit möglichen Diskussionen (Altmark, Wendland), der Sensibilisierung regionaler Akteure für die Bedeutung des Themas als Chance für regionale Entwicklung und die Einbindung von Nicht-WSK-Teilnehmern bzw. Rekrutierung neuer (Altmark, Wendland) und einem starken Regionalmarketing-Effekt (Profilierung als Kompetenzregion) (Altmark, Wendland) wird der Nutzen der **Expertenvorträge** gesehen.

Vor- und Nachteile der gewählten Form der TWSKG-Moderation:

Die **TWSKG Bioenergie** entschied sich für eine Mischform der Moderation. Der Vorteil der Mischform wird vor allen in der neutralen Betreuung und dem zusätzlichen Wissen durch die externe Moderation gesehen (Altmark; Wendland). Gleichzeitig bleibt die „Identifikation mit der TWSKG-Arbeit durch intensive Einbindung der Regionalmanager erhalten.“ (Altmark S. 24).

Die Nachteile werden in dem Risiko gesehen, dass einerseits zuviel Prozessverantwortlichkeit an Externe abgegeben wird und andererseits WSK-Manager aufgrund des Zeitmangels dem internen Moderationsbeitrag nicht nachkommen können (Altmark; Chiemgau; Wendland). Zudem besteht bei der Mischform die Gefahr, dass aufgrund der geringen Größe des Auftrags das Engagement der externen Begleitung darunter leidet (Altmark; Wendland).

Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK:

In der Entstehung neuer Kontakte zu neuen Kooperationspartnern und Regionen (Altmark; Chiemgau; Wendland), dem besseren Überblick zum Stand der Technik, neuen Technologien und Forschung (Altmark; Wendland) sowie der Motivation durch best-practice Beispiele in anderen Regionen (Altmark) wird der **Nutzen** der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK in der **TWSKG Bioenergie** gesehen.

Zwar ist der finanzielle und zeitliche **Aufwand**¹¹ für die Bereisung sowie Vorbereitung und Durchführung hoch, steht aber in keinem Verhältnis zum Nutzen (Altmark).

Beschreiben Sie kurz die Wege/Instrumente des Transfers der Informationen aus der TWSKG auf die Ebene/in die Arbeit der regionalen WSK:

Die Informationen der TWSKG-Arbeit werden auf die Ebene der regionalen WSK transferiert, indem Ergebnisse der regionalen Projekte aus anderen Regionen bereitgestellt (Altmark, Wendland) und Informationen gezielt und individuell zu bestimmten Problemen/Ansätzen weitergeleitet werden (Altmark, Chiemgau; Wendland). Zudem besteht bei gegenseitigen

¹¹ Anmerkung der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung: Die Aussage der Modellregionen über den durch die TWSKG-Arbeit hohen Kostenaufwand bspw. für Reisen ist umso überraschender, da diese Kosten zu 100% aus den Fördergeldern finanziert werden konnten.

Besuchen und Exkursionen durch direkte Einbindung regionaler WSK-Akteure eine breite Austauschfläche (Chiemgau; Wendland).

Gesamteinschätzung TWSKG¹²

Die Regionen in der **TWSKG Bioenergie** sehen im Wissenstransfer und dem intensiven fachlichen Austausch einen entscheidenden Vorteil der TWSKG-Arbeit. Dies führt sowohl auf Projektebene (Akteure) wie auf Prozessebene (Management) zu einem regionalen Wissensaufbau (Altmark; Chiemgau; Wendland). Der Vergleich mit anderen Regionen hilft dabei, die eigene bisherige Entwicklung und zukünftige Chancen zu bewerten und zu beurteilen. Dies hilft der Bestimmung der Strategie und regionalen Steuerung. Der Aufbau eines Benchmarking könnte bei länger Zusammenarbeit erfolgen (Altmark; Wendland).

Mit der TWSKG-Arbeit ist gleichzeitig aber auch ein hoher Reise- und damit Zeit- und Kostenaufwand verbunden¹³. Regelmäßige bzw. kurzfristige Treffen sind daher nur schwer möglich, insbesondere dann, wenn regionale Akteure an den Treffen teilnehmen sollen. Hier besteht zusätzlicher Koordinierungsaufwand im Vorfeld (Altmark; Wendland). Zudem sehen die Regionen die Bestandsfähigkeit der TWSKG nach Abschluss von Regionen Aktiv gefährdet: „Eine Fortführung der gemeinsamen Arbeit ist eher fraglich, da nicht nur die finanzielle Förderung wegfällt, sondern auch die Aufgabenfelder der beteiligten Personen sich ändern werden. Der Prozess war zu kurz, um das Netzwerk so aufzubauen, dass mehrere Personen einer Region aktiv integriert sind (Wendland). Während der Laufzeit von Regionen Aktiv konnte lediglich eine Basis für den Austausch von Fachinformationen aufgebaut werden. Diese könnte aber noch wesentlich besser gestaltet werden, was eines längeren Zeitraums bedarf, da anfänglich Vertrauen hierfür aufgebaut werden muss. Dazu sollte die Unterstützung bzw. Koordinierung durch den externen Berater noch intensiver genutzt werden (Altmark; Wendland).

Insgesamt sollte dieses Instrument aber auf jeden Fall weiterentwickelt, genutzt und gefördert werden (Altmark; Wendland).

¹² Frage im Leitfaden: *Beschreiben Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile der TWSKG als Instrument der Vernetzung und des Austausches zwischen den Regionen. Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?*

¹³ Anmerkung der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung: Die Aussage der Modellregionen über den durch die TWSKG-Arbeit hohen Kostenaufwand bspw. für Reisen ist umso überraschender, da diese Kosten zu 100% aus den Fördergeldern finanziert werden konnten.

3.5. TWSKG Regionale Esskultur

(Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet; Mecklenburgische Seenplatte; Barnim-Uckermark)

Nennen Sie die aus Sicht Ihrer Region wichtigsten drei Methoden in der TWSKG-Arbeit und beschreiben Sie stichpunktartig den Nutzen.

In der **TWSKG Regionale Esskultur** wurden die Methoden kollegiale Beratung (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte, Östliches Ruhrgebiet), gemeinsame Aktivitäten (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte, Östliches Ruhrgebiet), Expertenvorträge (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte) und Exkursionen (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet) genannt.

Vor allem im intensiven Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Problemlösung (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet) wird der Nutzen der **kollegialen Beratung** gesehen: „Dabei ergänzen sich die unterschiedlichen operativen Ansätze sehr gut zu einem breiten Maßnahmenportfolio, mit dem die abweichenden Situationen der einzelnen Regionen gut bearbeitet werden konnten.“ (Lübecker Bucht; S. 24). Zudem war die kollegiale Beratung Auslöser für gemeinsame Aktivitäten wie die Teilnahme an der IGW 07 (Barnim-Uckermark; Mecklenburgische Seenplatte).

Der Nutzen der **gemeinsamen Aktivitäten** bestand vor allem in der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls, der Entstehung neuer Kontakte und war zudem kooperationsfördernd (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte, Östliches Ruhrgebiet).

Durch die **Expertenvorträge** konnten externes Know-how und neue Lösungsansätze in die Regionen transportiert werden (Barnim-Uckermark, Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte).

Die **Exkursionen** ermöglichten den Regionen, Einblicke in andere Projekte zu bekommen (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet). Dies führte zu neuen Kontakte und Ideen für eigene Projekte und Produkte (Barnim-Uckermark): „Der Vergleich mit anderen hat uns den Spiegel der eigenen Stärken und Schwächen vorgehalten.“ (Östliches Ruhrgebiet S. 26).

Vor- und Nachteile der gewählten Form der TWSKG-Moderation:

Die **TWSKG Esskultur** wählte eine **externe Moderation**.

Die Vorteile der externen Moderation sehen die Regionen in der sowohl sachlichen (östliches Ruhrgebiet) wie regionalen Unabhängigkeit des Moderators (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet; Lübecker Bucht). Zudem entsteht durch eine externe Moderation keine zusätzliche Arbeitsbelastung für die Regionalmanager (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet; Lübecker Bucht).

Die Nachteile der externen Moderation sehen die Regionen in den hohen Kosten (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet) – was aber weniger ins Gewicht fiel, da

die Teilnehmerregionen die Kosten anteilig tragen konnten (Barnim-Uckermark) – , dem zusätzlichen Abspracheaufwand (Lübecker Bucht) und der Verantwortungsabgabe (Östliches Ruhrgebiet).

Nutzen und Aufwand der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK:

In der ***TWSKG Regionale Esskultur*** wird der **Nutzen** der TWSKG-Arbeit für die regionale WSK in den neuen Kontakten zu Produzenten, Akteuren aus verschiedenen Organisationen, Journalisten etc. (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet), im Informationsgewinn für das WSK-Management (Qualifizierungszuwachs) und die Region (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet), der Steigerung der Außendarstellung (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht) und im Aufgreifen neuer Produkt- und Vermarktungsideen (Barnim-Uckermark) gesehen.

Dem Nutzen steht sowohl ein finanzieller¹⁴ (Barnim-Uckermark, Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte) als auch zeitlicher (Exkursionen) (Barnim-Uckermark, Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte) **Aufwand** entgegen, der „aber sachlich und inhaltlich voll gerechtfertigt ist.“ (Östliches Ruhrgebiet S. 27).

Beschreiben Sie kurz die Wege/Instrumente des Transfers der Informationen aus der TWSKG auf die Ebene/in die Arbeit der regionalen WSK:

Der Transfer der Informationen aus der TWSKG-Arbeit erfolgte in der ***TWSKG Regionale Esskultur*** über regionale Treffen (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet) oder persönliche Treffen/bilaterale Gespräche (Mecklenburgische Seenplatte; Lübecker Bucht) durch das Regionalmanagement. Zudem wurden die Unternehmen in die TWSKG-Arbeit integriert (Mecklenburgische Seenplatte; Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet).

¹⁴ Anmerkung der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung: Die Aussage der Modellregionen über den durch die TWSKG-Arbeit hohen Kostenaufwand bspw. für Reisen ist umso überraschender, da diese Kosten zu 100% aus den Fördergeldern finanziert werden konnten.

Gesamteinschätzung TWSKG¹⁵

Ein **Vorteil** der TWSKG-Arbeit wird in der **TWSKG Regionale Esskultur** in dem intensiven und ergebnisorientierten Austausch gesehen (Lübecker Bucht; Östliches Ruhrgebiet): „Der Austausch ließ erkennen, dass die Probleme meist überall gleich sind; aus diesem Grund ist ein konstruktiver Austausch immer lohnenswert“ (Mecklenburgische Seenplatte). „Dies hat aber auch zu neuen Ideen und Projekten geführt, die mit dem zusätzlichen Wissen effizient umgesetzt werden konnten „ohne das Rad komplett neu zu erfinden“.“ (Barnim-Uckermark). Darüber hinaus konnten durch die TWSKG-Arbeit neue Kontakte für neue Kooperationen hergestellt werden (Barnim-Uckermark; Östliches Ruhrgebiet) und die Doppelrolle der Teilnehmer als Beratungssuchende und Berater zugleich wirkt motivierend (Barnim-Uckermark). **Nachteile** werden insbesondere in der Kürze der Zeit (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht) und dem Problem, dass sich die WSK-Arbeit eher an institutionalisierte Vertreter richtet und weniger der Arbeitsweise der WSK-Unternehmer entspricht (Barnim-Uckermark), gesehen. Für die Zukunft gilt, dass solche überregionalen Vernetzungen für weitere Programme verpflichtend empfohlen werden sollten (östliches Ruhrgebiet). Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der fachliche Input eher allgemeiner Natur sein und die TWSKG sich auf Erfahrungsaustausch, Ideenfindung, Erweiterung und Know-how sowie Qualifizierung beschränken sollte. „Die Bearbeitung konkreter Fragen der WSK-Entwicklung in der Region kann nur über spezielle Beratungen vor Ort eingeholt werden.“ (Barnim-Uckermark).

¹⁵ Frage im Leitfaden: *Beschreiben Sie kurz die wesentlichen Vor- und Nachteile der TWSKG als Instrument der Vernetzung und des Austausches zwischen den Regionen. Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?*

4. Verstetigung

In diesem Kapitel werden zunächst die übergreifenden Aspekte in Bezug auf die Nutzung der Erfahrungen aus RA für eine LEADER-Bewerbung vorgestellt. Anschließend geht es um die konkrete Beschreibung der Verstetigung einzelner Elemente und Strukturen (RP, RM, WSK) von RA.

4.1. In Bezug auf den Anschluss an LEADER

Frage: *Hat sich Ihre Region für LEADER 2007-2013 beworben? Welche Erfahrungen aus Regionen Aktiv konnten dabei genutzt und welche Inhalte (Handlungsfelder, regionale WSK) und Strukturen (Regionale Partnerschaft, Regionalmanagement) konnten übernommen bzw. in angepasster Form verstetigt werden? Welche Regionen Aktiv Elemente waren hinderlich bzw. haben eine Bewerbung erschwert oder sogar verhindert?*

Den Abschlussberichten 2007 ist zu entnehmen, dass sich fünf von den 17 Modellregionen (Bitburg-Prüm [mit verkleinerter Gebietskulisse]; Eichsfeld; Schwäbisches Donautal [leicht veränderte Gebietsabgrenzung]; Uthlande; Wendland) um eine LEADER-Förderung beworben haben, wovon bereits 3 Regionen (Bitburg-Prüm; Eichsfeld; Wendland) erfolgreich waren. Bei einer Region steht die Entscheidung noch aus (Uthlande) und eine Region wurde im ersten Durchgang nicht berücksichtigt (Schwäbisches Donautal) (Stand 31.12.2007).

In den Bewerbungen der Regionen wurden die von RA angestoßenen Entwicklungslinien fortgeführt. So wurden größtenteils die bereits eingeführten Handlungsfelder (Bitburg-Prüm; Eichsfeld, Schwäbisches Donautal, Uthlande; Wendland) oder der WSK-Ansatz von RA (Bitburg-Prüm; Eichsfeld; Schwäbisches Donautal; Wendland) in den neuen Konzepten wieder aufgegriffen. Die Regionale Partnerschaft ist nun Teil der LEADER-LAG, wohingegen das RM nicht übernommen wurde (Eichsfeld; Schwäbisches Donautal; Wendland). Allein in der Region Uthlande soll die Regionale Partnerschaft sowie das RM bei einer erfolgreichen Bewerbung in den LEADER-Strukturen in seiner bisherigen Ausrichtung weitergeführt werden.

In den anderen Modellregionen verhinderten hingegen andersrechtliche Vorgaben eine Bewerbung der gesamten Region (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe; Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland). Gründe dafür waren entweder die Einwohnergrenzen bei LEADER (Östliches Ruhrgebiet; Weserland) oder der meist landkreisübergreifende oder gar landesübergreifende Zuschnitt der RA-Region (Barnim-Uckermark; Hohenlohe, Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte).

Eine Nichtbewerbung der gesamten Region bedeutet jedoch nicht gleichzeitig, dass die Inhalte oder Strukturen von Regionen Aktiv in neuen LEADER-Regionen nicht mehr berücksichtigt werden. In allen Regionen, in denen RA-Teilregionen LEADER-Regionen sind, wurden Strukturen wie die Regionale Partnerschaft, das RM oder bisherige Inhalte von RA für die Anträge und die neuen Strukturen genutzt (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe; Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte; Östliches Ruhrgebiet; Reutlingen; Saarland; Sächsische Schweiz; Weserland). So sind etwa die Regionale Partnerschaft (Barnim-Uckermark; Mecklenburgische Seenplatte; Ostfriesland; Sächsische Schweiz) oder einige Mitglieder der Regionalen Partnerschaft in den neuen LAGs vertreten oder zumindest beratend tätig (Altmark; Hohenlohe; Lübecker Bucht).

Als besonders hinderlich für den Prozess der Verstetigung wurde von den Modellregionen die mangelnde Unterstützung durch die Landesebene aufgrund fehlenden Interesses für das Programm angeführt (Barnim-Uckermark, Hohenlohe; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte, Ostfriesland): *„Die Nichtintegration der Länder bei Entwicklung und Durchführung des Förderprogramms Regionen Aktiv hat die Region Lübecker Bucht nicht nur im Verlauf von Phase 1 und Phase 2 mehrfach durch die Landesbehörden vorgehalten bekommen, sondern Sie spiegelt sich unserer Meinung nach auch darin wieder, dass die Landesbehörden kein ernsthaftes Interesse daran zeigten, die geschaffenen Netzwerke und Strukturen in das neue Förderprogramm zu integrieren. Der länderübergreifenden Kooperation wurde – trotz der expliziten Erwähnung in der EU-Richtlinie – keine Chance eingeräumt. So erwies sich auch die – aus Regionalentwicklungs- und raumplanerischer Sicht durchaus sinnvolle – großräumige Regionsabgrenzung gemäß funktionaler Verflechtungen als Nachteil, weil über die neuen Länderprogramme wieder kleinräumigere Einheiten geschaffen wurden.“* (Lübecker Bucht: S.27).

4.2. Verstetigung der Regionalen Partnerschaft

Frage: Regionale Partnerschaft: *Beschreiben Sie kurz die Struktur (Fusion mit anderen Strukturen, Auflösung) und Themen- bzw. Aufgabenfelder, in denen die Regionale Partnerschaft 2008ff aktiv sein wird.*

In den meisten Regionen wird die **Regionale Partnerschaft** in ihrer derzeitigen Form beibehalten und weitergeführt (Altmark; Barnim-Uckermark, Bitburg-Prüm; Lübecker Bucht, Östliches Ruhrgebiet, Saarland, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal, Wendland, Weserland).

In anderen Regionen hingegen fusioniert die Regionale Partnerschaft mit anderen Strukturen bzw. wird in diese integriert, und übernimmt zukünftig weitere Aufgaben (Eichsfeld, Reutlingen, Uthlande). So wird in der Modellregion Reutlingen die Regionale Partnerschaft zu einem Verein PLENUM Schwäbische Alb ausgebaut. Dadurch wird die Förderkulisse um die zukünftigen Biosphärengebietsflächen der Nachbarlandkreise erweitert. In der Modellregion Uthlande hingegen wurde die Regionale Partnerschaft bereits 2007 als Beirat in die Insel- und Halligkonferenz integriert.

In zwei Regionen wird die Regionale Partnerschaft in ihrer derzeitigen (rechtlichen) Form aufgelöst (Hohenlohe [zumindest nicht mehr offiziell], Mecklenburgische Seenplatte). Die Auflösung der Partnerschaft in der Modellregion Hohenlohe bedeutet jedoch nicht gleichzeitig, dass die Partnerschaft als solche nicht mehr aktiv sein wird. Zwar wird es die Partnerschaft als „offizielles Gebilde“ nicht mehr geben. Einzelne Akteure werden aber weiterhin in anderen Organisationen tätig sein (z.B. in der LAG Leader, Projektbeirat LandFrauenService, Wirtschaftsförderung). In der Mecklenburgischen Seenplatte wurde die hauptamtliche Geschäftsstelle zum 31.12.2007 aufgelöst. Das Ehrenamt soll nun neu strukturiert werden. Ein Weg des weiteren Einbringens ist die Mitgliedschaft in den vier LAGs in der ehemaligen RA-Gebietskulisse.

Darüber hinaus werden zukünftig in fünf Modellregionen die Regionalen Partnerschaften oder Teile davon in weiteren Gremien bzw. Vereinen vertreten sein. So z.B. als Beirat der Wirtschaftsförderung (Wendland) oder in Lokalen Aktionsgruppen von LEADER (Bitburg-Prüm; Eichsfeld; Mecklenburgische Seenplatte; Saarland; Schwäbisches Donautal; Weserland).

Was die **zukünftigen Themen** der Regionalen Partnerschaft betrifft, so zeigt sich, dass alle Regionen, die dazu Angaben gemacht haben, an ihren Kernthemen festhalten wollen und diese teils erweitern wollen (Altmark, Barnim-Uckermark, Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte, Reutlingen, Schwäbisches Donautal, Uthlande, Wendland, Weserland). Als künftige Aufgaben werden insbesondere die Weiterführung und Optimierung der WSKs (Altmark, Barnim-Uckermark, Weserland), die Erarbeitung bzw. Durchführung oder Unterstützung weiterer Programme der integrierten Entwicklung (ILEK, LEADER) (Altmark, Eichsfeld, Hohenlohe, Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte, Reutlingen, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal, Uthlande) und die Vermarktung der Region bzw. Öffentlichkeitsarbeit (Barnim-Uckermark, Hohenlohe) in den Modellregionen gesehen.

4.3. Verstetigung Regionalmanagement

Frage: Regionalmanagement: *Beschreiben Sie kurz die Struktur (Fusion mit einem anderen RM, Übergang in LEADER/ELER, Auflösung etc.) und Themen- bzw. Aufgabenfelder, in denen das Regionalmanagement 2008ff aktiv sein wird.*

Das **Regionalmanagement** wird zukünftig größtenteils in den Modellregionen wenn auch teils in veränderter Form weitergeführt (Barnim-Uckermark, Eichsfeld, Ostfriesland, Reutlingen, Schwäbisches Donautal, Uthlande). Dabei ist die Bandbreite der Formen der Fortführung des Regionalmanagements in den Modellregionen sehr groß.

So gibt es einerseits Regionen, in denen das Regionalmanagement den neuen Strukturen der Region angepasst (Eichsfeld, Reutlingen) und ihr Aufgabenbereich erweitert wurde.

Daneben gibt es Regionen, in denen das Regionalmanagement in seiner bisherigen Form bestehen bleibt und den angestoßenen Prozess in der Region weiter unterstützen wird (Barnim-Uckermark, Ostfriesland, Uthlande). So wird in der Region Ostfriesland das Regionalmanagement als Geschäftsführung der Marke Ostfriesland und der Regionalen Partnerschaft weitergeführt und ist „verpflichtet, neue regionale Themen in Markenprojekten aufzugreifen und sich daraus auch zu finanzieren.“(Ostfriesland S. 47).

Des Weiteren gibt es aber auch Regionen, in denen das Regionalmanagement in seiner bisherigen Form aufgelöst, aber in teils neu zugeschnittener Form in neue Strukturen und Prozesse integriert werden soll (bspw. als LEADER-Management, oder ILE) (Altmark, Bitburg-Prüm; Hohenlohe; Sächsische Schweiz, Wendland; Weserland). So wird in der Altmark ein neues Management zur Steuerung des ILE-Prozesses gebildet (aufbauend auf dem bisherigen Prozess) oder im Wendland das Regionalmanagement in die Wirtschaftsförderung überführt. In der Sächsischen Schweiz werden die Mitarbeiter zukünftig die Geschäftsstelle des Vereins leiten und weitere dem Verein übertragende Aufgaben koordinieren.

Die teils notwendige Umstrukturierung zur Fortführung der Regionalmanagements der letzt genannten Gruppe wurde in einigen Regionen vor allem aufgrund der mangelnden Kompatibilität der Strukturen mit den landesrechtlichen Förderbedingungen herbeigeführt. So gab es im Weserland aufgrund des regionalen Zuschnitts (3 Landkreise und 2. Städte in zwei Bundesländer) keine Möglichkeit, ein gesamtregionales Management zu fördern. Die Region Sächsische Schweiz konnte ihr Regionalmanagement nicht fortführen, da in Sachsen neben den LEADER/ILE-Managements keine weiteren Regionalmanagements vom Land anerkannt werden (siehe auch Hohenlohe, hier sind keine Fördergelder vom Land abrufbar).

Zuletzt gibt es aber auch Regionen, in denen das RM aufgrund mangelnder Finanzierungsquellen aufgelöst und zukünftig auch keine anderen Aufgaben übernehmen wird (Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte, Saarland).

Die **zukünftigen Aufgaben** der einzelnen fortgeführten RMs werden insbesondere im Bereich der bisherigen Aufgaben wie der Weiterführung der WSK oder der Öffentlichkeitsarbeit für die Region (Altmark, Barnim-Uckermark, Bitburg-Prüm, Hohenlohe, Ostfriesland, Schwäbisches Donautal, Uthlande, Weserland, Weserland) liegen, oder sich teils der neuen Ausrichtung orientieren (Eichsfeld, Reutlingen). So wird bspw. in der Region Eichsfeld das RM zukünftig als Dienstleister für den Vorstand der neu gegründeten ARGE-Entwicklungspartnerschaft Eichsfeld Bericht über den Verlauf der Projektsteuerung und -umsetzung sowie das Finanzmanagement erstatten.

In der Gesamtansicht wird deutlich, dass die **zukünftigen Themen** der einzelnen RMs weiterhin im Bereich des Kernthemas liegen und gegebenenfalls aufgrund der neuen Strukturen oder Ausrichtungen ausgeweitet oder angepasst werden.

4.4. Weitere Aktivitäten in der regionalen WSK

Frage: Regionale WSK: Beschreiben Sie kurz die Struktur und Aktivitäten, die in der regionalen WSK in 2008ff durchgeführt werden sollen. Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

In der Mehrzahl der Regionen werden die **regionalen WSKs** in ihrer jetzigen Form fortgeführt und sollen zukünftig weiter ausgebaut werden (Altmark, Barnim-Uckermark, Bitburg-Prüm, Eichsfeld, Östliches Ruhrgebiet; Ostfriesland, Reutlingen, Saarland, Sächsische Schweiz, Wendland). Allein die Regionen Eichsfeld und Wendland werden ihre bisherigen WSKs aufteilen und in angepasster Form fortführen.

In einigen Regionen wird die Fortführung der **regionalen WSK** aber auch kritisch gesehen. Denn durch den Wegfall eines zentralen Managements wird vermutet, dass die Fortführung der WSK durch ein loses Netzwerk der WSK-Akteure allein gefährdet ist (Lübecker Bucht, Mecklenburgische Seenplatte, Schwäbisches Donautal, Weserland).

Die **Umsetzung bzw. Steuerung** der fortzuführenden regionalen WSKs wird in den Regionen unterschiedlich durchgeführt. So wird in den Regionen, in denen das Regionalmanagement – wenn auch unter neuer Ausrichtung – bestehen bleibt, die Verantwortung für die WSKs weiterhin beim Regionalmanagement liegen (Barnim-Uckermark, Ostfriesland, Reutlingen, Uthlande). Andere Regionen hingegen übergeben die Verantwortung neuen Trägern (Altmark, Hohenlohe, Sächsische Schweiz, Wendland) oder übertragen die Verantwortung auf LEADER-Gruppen (Eichsfeld, Saarland). So wird bspw. in der Modellregionen Hohenlohe oder der Sächsischen Schweiz die zukünftige Verantwortung für die WSKs an dort ansässige Tourismusverbände bzw. -vereine übergeben.

5. Rahmenbedingungen Phase 2 von RA

Mit der Phase 2 wurden die Förderbedingungen von RA verändert. So wurde eine degressive Förderung des RMs eingeführt, ein regionaler Eigenanteil bei Projekten vorausgesetzt, die Mittel für Beratung und Vernetzung zweckgebunden und der Fokus auf den WSK-Ansatz gelegt (vgl. Übersicht 22). Wie die Regionen diese Änderungen beurteilen ist Inhalt dieses Kapitels.

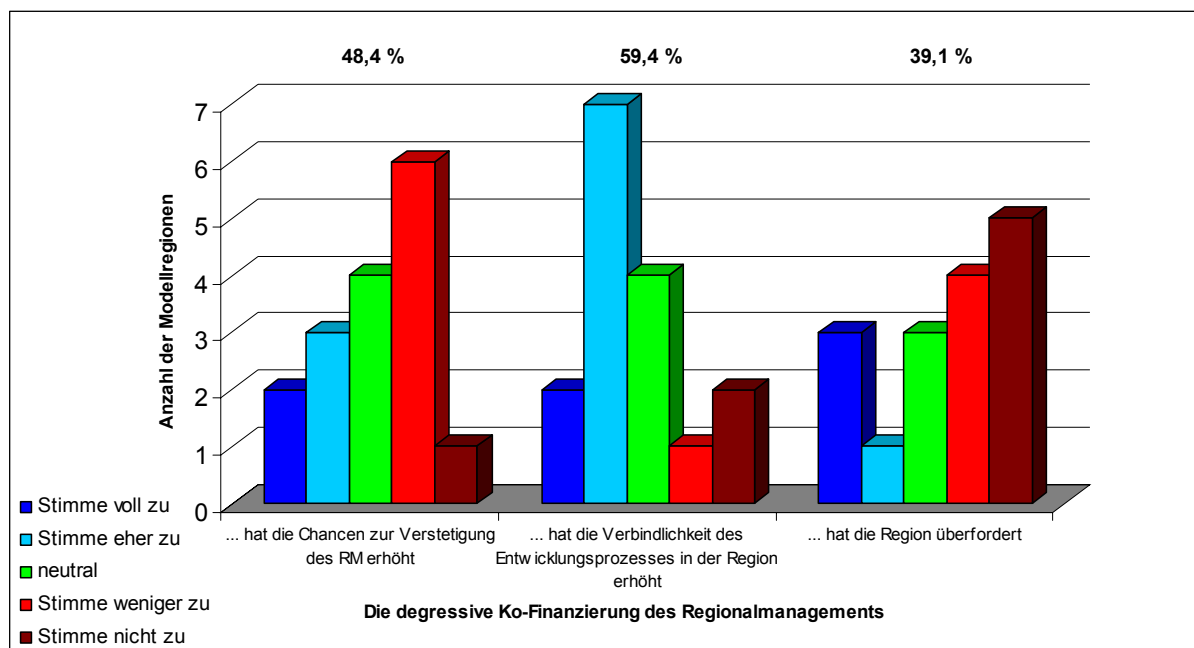
5.1. Degressive Förderung des Regionalmanagements

Frage: Beschreiben Sie kurz die Vor- und Nachteile der degressiven Staffelung der RM Ko-Finanzierung. Welche Empfehlungen leiten Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen daraus ab?

Neben den Vor- und Nachteilen der **degressiven Staffelung** der RM-Kofinanzierung wurden die Modellregionen auch hinsichtlich ihrer Einschätzung bestimmter Aussagen zu der degressiven Staffelung befragt. Die Ergebnisse sind in der Übersicht 22 enthalten.

Der Aussage, die degressive Ko-Finanzierung hat die Chancen zur Verstetigung des RM erhöht, stimmt der Großteil der Modellregionen nicht bzw. weniger zu (eine bzw. sechs Modellregionen). Vier Modellregionen sind gegenüber dieser Aussage neutral eingestellt, drei stimmen dem eher und zwei stimmen dem voll zu.

Übersicht 22: Degressive Förderung des Regionalmanagements *)



*) 16 von 17 Modellregionen haben hierzu eine Antwort abgegeben

Der Aussage, die degressive Förderung hat die Verbindlichkeit des Entwicklungsprozess der Region erhöht stimmen die meisten Modellregionen zu bzw. eher zu (zwei bzw. sieben Modellregionen). Eine bzw. zwei Modellregionen stimmen dieser Aussage weniger bzw. nicht zu und vier Modellregionen stehen dem eher neutral gegenüber.

Hinsichtlich der letzten Aussage, die degressive Förderung hat die Region überfordert, ist eine Tendenz der Nicht-Zustimmung zu erkennen, denn fünf Modellregionen stimmen dem nicht zu und vier Modellregionen stimmen dem weniger zu. Hier darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass auch drei Regionen dieser Aussage voll zu stimmen (siehe Übersicht 22).

5.1.1. Vorteile

Als wesentlicher Vorteil der degressiven Staffelung der Ko-Finanzierung des RMs wird die stärkere Anerkennung des Nutzens, bzw. des Wertes des RMs in der Region genannt (Altmark, Hohenlohe, Mecklenburgische Seenplatte, Saarland, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal, Uthlande). Dies äußert sich auch in finanzieller Anerkennung / Wertschätzung des RMs bspw. durch Sparkassen und Unternehmen (Altmark, Barnim-Uckermark, Sächsische Schweiz, Ostfriesland) und einer damit verbundenen höheren Verbindlichkeit für einzahlende Akteure und Institutionen (Lübecker Bucht, Östliches Ruhrgebiet). Die finanzielle Beteiligung erhöht auch das Interesse an der Kontrolle der Leistungen des RMs, was zu mehr Transparenz und Effektivität führt (Sächsische Schweiz, Wendland).

Das Aufbringen der regionalen Mittel verstärkte die Auseinandersetzung der Region mit dem Nutzen des RMs (Intensivierung der Nutzendiskussion) und brachte weitere Aufmerksamkeit wichtiger Entscheidungsträger für den Prozess (Reutlingen). Die Region wurde gezwungen, sich mit der Finanzierung auseinanderzusetzen, wobei gleichzeitig auch ein Zeitraum definiert wurde, um diese Auseinandersetzung zu führen (Hohenlohe). Es wurden Anreize gesetzt, dass RM in selbsttragende Strukturen zu übertragen (Eichsfeld), ein „Organisationszwang“ aufgrund der Verknappung der Mittel ausgelöst (bspw. zwischen der Wirtschaftsförderung und der Regionalentwicklung; Meck. Seenplatte, S. 32) und insgesamt Druck zur Eigenverantwortlichkeit aufgebaut (Östliches Ruhrgebiet).

Durch diese Prozesse wurde die Regionale Partnerschaft stärker gefordert (Saarland), vor allem im Hinblick auf die Klärung des Bedarfs, die Aufgabenstruktur und -verteilung sowie die Konkurrenzsituation. Dies erfolgte insgesamt frühzeitig (Schwäbisches Donautal) und war sinnvoll, um auf die Verstetigung vorzubereiten (Weserland).

5.1.2. Nachteile

Kritisiert wird vor allem der hohe zeitliche und organisatorische Aufwand zur Sicherstellung der regionalen Ko-Finanzierung. Dies bindet Ressourcen, die für andere Arbeiten nicht mehr zur Verfügung stehen (Altmark, Hohenlohe, Lübecker Bucht = bis zu 30% der Arbeitszeit, Mecklenburgische Seenplatte, Sächsische Schweiz, Weserland, Wendland, Ostfriesland).

Der regionale Eigenanteil und die Degressionsstufen sind zudem eng gekoppelt an die Leistungsfähigkeit einer Region: In strukturschwachen Regionen ist eine Ko-Finanzierung außerhalb der öffentlichen Hand nicht dauerhaft möglich (insb. in den neuen Bundesländern) (Altmark, Uthlande). Es kam teilweise zu einer Überforderung der Region, da Mittel bspw. in den Landkreisen nicht vorhanden waren (Barnim-Uckermark). Der regionale Eigenanteil bzw. der Aufbau selbsttragender Strukturen ist damit in hohem Maße abhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Regionen (finanzschwächere Regionen werden benachteiligt; Eichsfeld, Östliches Ruhrgebiet). Starke Regionen können ihren Vorsprung vor finanzschwachen Regionen weiter ausbauen (Eichsfeld), wobei davon ausgegangen wird, dass auch hier das RM längerfristig nicht allein durch die Region finanziert werden kann (Hohenlohe).

Das Einführen der degressiven Förderung des RMs in Phase 2 von RA hatte zum Teil zur Folge, dass die regionale Eigenbeteiligung aufgrund der vorherigen 100% Bundesfinanzierung von der Region abgelehnt wurde (Mecklenburgische Seenplatte) oder diese weniger bereit war, mitzufinanzieren (Saarland). Auf der anderen Seite wird angeführt, dass die Vorlaufzeit der Phase 1 vor der Umstellung der Förderung in Phase 2 wichtig war: Ohne nachweisbare Vorteile wäre ein Start in den Prozess und die regionale Ko-Finanzierung erschwert gewesen. Ein solcher Entwicklungsprozess könne immer nur aus einer öffentlichen Struktur heraus gestartet werden, da i.d.R. zunächst private Geldgeber fehlen (Schwäbisches Donautal). Außerdem wird festgestellt: *„Die Alternative (Abbruch der Förderung 2005) hätte allerdings mit großer Wahrscheinlichkeit dazu geführt, dass beide Kernthemen kollabiert wären, während wir jetzt zwei neue für die Region zukunftssträchtige Institutionen auf die Beine stellen konnten.“ (Ostfriesland, S. 51).*

Kritisiert wird zudem, dass der zu Grunde gelegte finanzielle Bedarf für ein RM mit 100.000€ pro Jahr den tatsächlichen Bedarf nicht deckt (Lübecker Bucht) und die Schritte der degressiven Staffelung zu groß waren: Eine zu starke Degression führt zu Frustration, wobei eine bestimmte Grundförderung von etwa 30-40% nicht unterschritten werden darf (Östliches Ruhrgebiet). Zudem steigt die Gefahr der Diskontinuität (Wendland) und der Abbau von Personalkapazitäten (Reutlingen). Die vielfach geforderte öffentliche Finanzierung wird jedoch auch kritisiert: *„Es besteht die Gefahr, Aufgaben des RM in öffentliche Strukturen einzubetten.“ (Uthlande, S. 34).*

5.1.3. Empfehlungen der Regionen

- Die regionale Kofinanzierung sollte nicht aus bestimmten Branchen oder Sektoren erfolgen, da dies Abhängigkeitsverhältnisse für das RM schaffen kann und der integrierende Charakter (RM als sektorübergreifende Institution) verloren gehen kann. Im Idealfall sollte die Finanzierung aus einem Regionalfonds stammen, der sektorübergreifend gespeist wird (öffentliche und private Mittel) und über den die Regionale Partnerschaft verfügen kann (Altmark, Uthlande).
- Eine öffentliche Grundfinanzierung für ein professionelles RM ist unabdingbar, da das RM auch Aufgaben im gesamtgesellschaftlichen Interesse erfüllt (Barnim-Uckermark, Bitburg-Prüm).
- Die degressive Staffelung sollte nach Möglichkeit von Anfang an einsetzen, bzw. möglichst frühzeitig angekündigt werden, um den Zeitraum des Übergangs frühzeitig einzuläuten und zu verlängern (Reutlingen). Neue Finanzierungsmodelle (wie z.B. Regionalfonds) sollten ermöglicht werden (Hohenlohe, Saarland, Sächsische Schweiz, Uthlande). Eine 100% Förderung des RM sollte nur im ersten Jahr (Schwäbisches Donautal) erfolgen, da dies die Startphase und den Prozess extrem beschleunigt (Weserland).
- Die Schritte der degressiven Staffelung waren zu groß. Eine langfristig angelegte Staffelung wäre sinnvoller gewesen bspw. eine stufenweise Absenkung von 10% pro Jahr über 7 bis 10 Jahre hinweg (Lübecker Bucht, Östliches Ruhrgebiet). Zudem sollte die regionale Ko-Finanzierung weiter liberalisiert werden und Refinanzierungsmodelle (rechtzeitiger Aufbau von Stiftungsmodellen, revolvingende Fonds) aufgebaut werden (Wendland, S. 33).
- Die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Region darf nicht zum Ausschlusskriterium werden: *„Die Finanzausstattung einer Region darf nicht zum Gradmesser der Fördermöglichkeit werden“ (Eichsfeld, S. 30) vielmehr sollte die Förderung die „sozialen regionalen Faktoren (Regionsgerechtigkeit)“ (Östliches Ruhrgebiet, S. 31) mit berücksichtigen.*

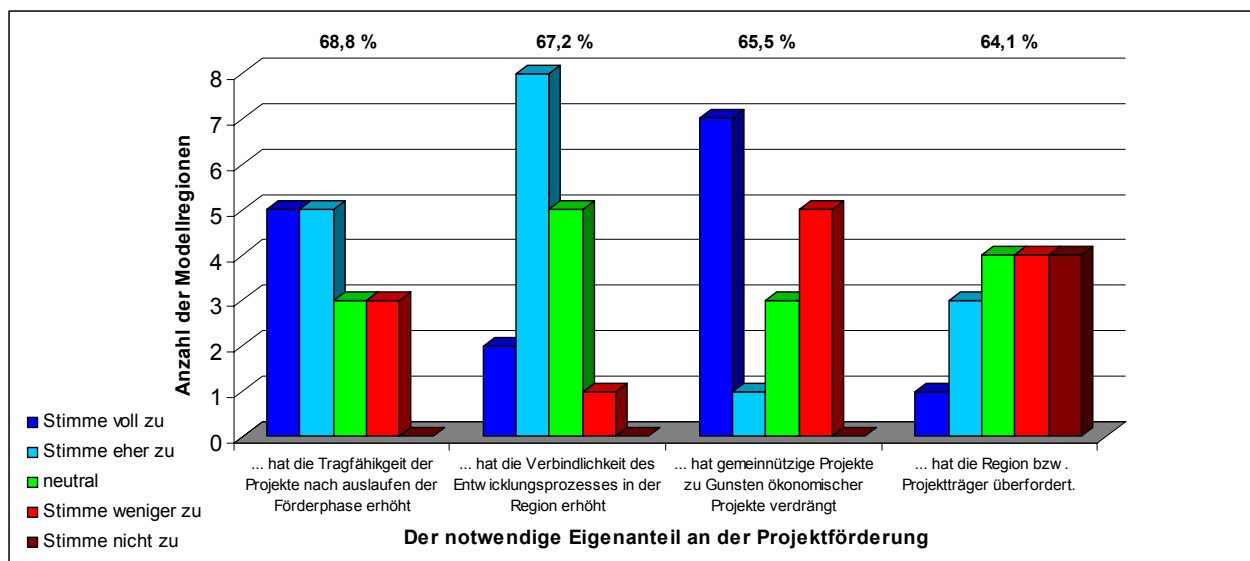
5.2. Regionaler Eigenanteil bei Projekten

Frage: Beschreiben Sie kurz die Vor- und Nachteile des notwendigen Eigenanteils bei der Projektförderung. Welche Empfehlungen leiten Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen daraus ab?

Neben der Erläuterung der Vor- und Nachteile des notwendigen Eigenanteils wurden die Regionen auch hinsichtlich ihrer Einschätzung bestimmter Aussagen befragt. Die Übersicht 23 zeigt die Ergebnisse dieser Befragung.

Auf die Frage, ob der notwendige Eigenanteil an der Projektförderung die Tragfähigkeit der Projekte nach Auslaufen der Förderphase erhöht, zeichnet sich eine leichte Tendenz der Zustimmung ab, denn je fünf Modellregionen haben dieser Aussage voll bis eher zugestimmt. Drei Modellregionen sind hingegen eher neutral und drei weitere Modellregionen stimmen dieser Aussage weniger zu.

Übersicht 23: Notwendige Eigenanteil an der Projektförderung *)



*) 16 von 17 Modellregionen haben hierzu eine Antwort abgegeben

Der Aussage, dass der notwendige Eigenanteil die Verbindlichkeit des Entwicklungsprozesses in der Region erhöht hat, stimmen der größte Teil der Modellregionen (insgesamt 8 Regionen) eher zu. Fünf Regionen stehen dieser Aussage neutral gegenüber, und je eine bzw. zwei Modellregionen würden dieser Aussage weniger bzw. voll zustimmen.

Bezüglich der Aussage, dass der notwendige Eigenanteil gemeinnützige Projekte zu Gunsten ökonomischer Projekte verdrängt, zeichnet sich eine gegensätzliche Meinung ab. So stimmen einerseits sieben Modellregionen dieser Aussage voll zu, andererseits aber auch fünf Regionen dieser Aussage weniger zu. Die restlichen vier Modellregionen würden dieser Aussage entweder eher zustimmen oder sind neutral eingestellt.

Bei der letzten Aussage, der notwendige Eigenanteil hat die Region bzw. den Projektträger überfordert, zeichnet sich eine leichte Tendenz der Nicht-Zustimmung ab, denn 8 Modellregionen stimmen dieser Aussage weniger bzw. nicht zu. Vier Modellregionen sind neutral gegenüber dieser Aussage und drei bzw. eine Modellregionen stimmen der Aussage eher zu bzw. voll zu (siehe Übersicht 23).

5.2.1. Vorteile

Analog zur Frage der regionalen Ko-Finanzierung des RMs wurde auch nach den Auswirkungen der Einführung der Ko-Finanzierung bei der Projektförderung gefragt. Die Aussagen der Modellregionen gehen daher in die gleiche Richtung: Das Aufbringen der regionalen Ko-Finanzierung hat Eigeninteresse und -verantwortung sowie die Verbindlichkeit bei den Projektträgern erhöht (Altmark, Eichsfeld, Hohenlohe, Lübecker Bucht, Saarland, Sächsische Schweiz, Östliches Ruhrgebiet, Bitburg-Prüm). Gleiches gilt für die Regionale Partnerschaft (Ostfriesland). Man konnte stärkere und engagiertere Akteure mit mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung gewinnen (Saarland, Schwäbisches Donautal). Insgesamt wurde die Gefahr des Mitnahmeeffekts reduziert (Bitburg-Prüm) bzw. ein „Abgreifen“ von Fördermitteln erschwert. Positiv ausgedrückt: Es gab eine höhere Wertschätzung der Förderung und das Förderprogramm bleibt im Gedächtnis (Uthlande, Weserland).

Bei der Projektförderung hatten ökonomische Projekte bzw. Projekte mit höherer Wirtschaftlichkeit bessere Chancen (Mecklenburgische Seenplatte). Risikobehaftete Projekte wurden so evtl. herausgefiltert („gut in Bezug auf die schlechte Lösung“; Barnim-Uckermark). Die Verbindlichkeit und Tragfähigkeit der Projekte nach dem Auslaufen der Förderung wurde durch eine bessere Vorbereitung erhöht, z.B. durch eine intensivere Auseinandersetzung mit den Zielen und Möglichkeiten des Projektes (Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Mecklenburgische Seenplatte, Reutlingen, Sächsische Schweiz, Weserland). Die Nutzwertüberlegungen, der Selektionseffekt und die Sparsamkeit bei der Projektförderung wurde intensiviert (Wendland). Die Effekte der Projekte werden auf der einen Seite als größer eingeschätzt als ohne Ko-Finanzierung (z.B. größere und mehr Folgeinvestitionen) (Hohenlohe, Saarland, Schwäbisches Donautal, Weserland), während auf der anderen Seite keine Korrelation zwischen Eigenanteil und Effekten ermittelt werden konnte (Ostfriesland).

5.2.2. Nachteile

Die von den Regionen beschriebenen Nachteile umfassen im Wesentlichen die folgenden Aspekte: Gemeinnützige Aktivitäten haben insgesamt schlechtere Chancen (fehlende regionale Ko-Finanzierung): „Ideelle Werte werden zu Gunsten von Wirtschaftlichkeit vernachlässigt“ (Saarland, S. 55). Dies betrifft insbesondere die Finanzierung von Projekten im non-Profit Bereich (z.B. Bildung, Kultur, Umwelt), die wegen fehlender Eigenmittel schwer zu finanzieren bzw. ausgeschlossen werden (Altmark, Saarland, Uthlande, Weserland, Wendland, Östliches Ruhrgebiet, Bitburg-Prüm). Die gleichen Probleme treten bei der Finanzierung von Modell- und Pilotprojekten auf (Altmark, Hohenlohe, Sächsische Schweiz, Wendland). Risikobehaftete Projekte werden evtl. herausgefiltert („schlecht in Bezug auf die gute Lösung“, Barnim-Uckermark). Am Ende könnte dies dazu führen, dass finanzschwache Regionen möglicherweise aus der Förderung gedrängt (Schwäbisches Donautal), weiche Faktoren wieder vernachlässigt werden und die staatliche Förderung wieder an die wirtschaftlich stärkeren, die aber nicht unbedingt die Innovativen sind, geht (Östliches Ruhrgebiet). Ein Gegenstandspunkt mit Hintertür wird durch folgendes Zitat verdeutlicht: *„Der Eigenanteil bei der Projektförderung sollte auf jeden Fall beibehalten werden. Akteure, die nicht bereit sind, einen Eigenanteil zu leisten, werden ausgeschlossen. Damit bleiben viele „Quertreiber“ und „Debattierhansel“ außen vor, was die Arbeit erleichtert und effektiver macht. Dass die ideellen Werte dabei von Wirtschaftlichkeit verdrängt werden, ist sicherlich ein Manko, auf dessen Ausgleich man bedacht sein sollte.“* (Saarland, S. 55).

Wichtiges Grundproblem ist die unterschiedliche finanzielle Leistungsfähigkeit der regionalen Akteure: Projekte scheitern an fehlenden Eigenmitteln (Eichsfeld, Mecklenburgische Seenplatte, Reutlingen, Schwäbisches Donautal) oder Akteure werden insgesamt davon abgeschreckt, selbst aktiv zu werden (Hohenlohe, Lübecker Bucht, Sächsische Schweiz, Uthlande). Das Zusammensuchen des Eigenanteils verzögert zudem Projekte und erschwert administrative Grenzen überschreitende Projekte noch mehr (Weserland).

5.2.3. Empfehlungen der Regionen

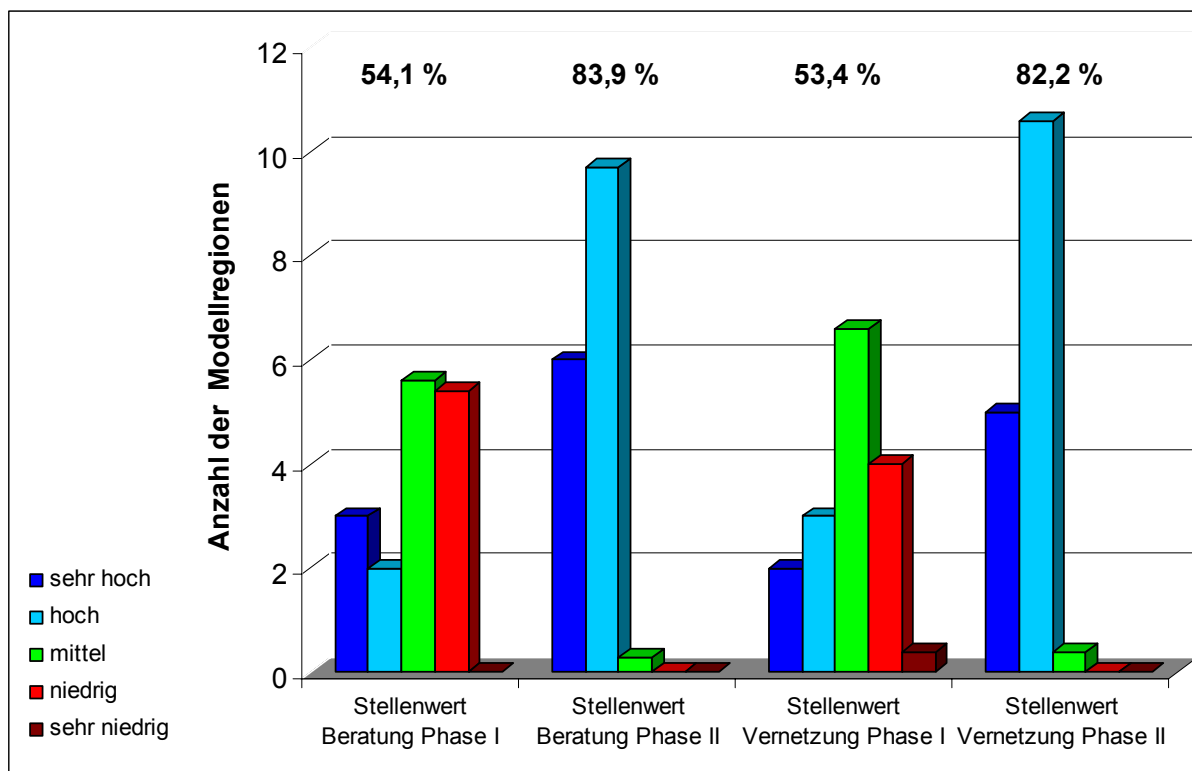
- Ein Eigenanteil ist generell zu fordern. Dieser ist aber regional (unter Berücksichtigung der finanziellen Leistungsfähigkeit einer Region) und nach der Art des Projektes und der Rechtsform/Ausrichtung des Projektträgers flexibel zu staffeln, z.B. höhere Fördersätze für non-Profit, bzw. gemeinnützige (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Lübecker Bucht, Sächsische Schweiz, Uthlande, Weserland, Ostfriesland, Östliches Ruhrgebiet). *„Ganz reifen Regionen kann die projektspezifische Festsetzung des Eigenanteils überlassen werden bis hin zur Anlage eines Stiftungsfonds also nur die Vergabe zinsloser Darlehen. Ansonsten sind die Leitplanken richtig gewählt.“ (Wendland, S. 34).*
- Bei gemeinnützigen Projekten sollte (mehr) Eigenleistung anrechenbar sein (Vorgabe von Verrechnungssatz-Modellen; nicht bei Kommunen und Unternehmen) (Hohenlohe, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal, Uthlande). Am Ende kann dies auch bedeuten, weiterhin einige Teile der Förderung nicht degressiv zu gestalten, damit Projektträger, die nicht über ausreichend Ko-Finanzierungsmittel verfügen, nicht automatisch ausgeschlossen werden (Bitburg-Prüm).
- Ein Eigenanteil von min. 30% bei nicht-investiven und min. 40% bei investiven Projekten „hat sich in der Förderpraxis bewährt und die erfolgreiche Umsetzung des Projektvorhaben abgesichert“ (Mecklenburgische Seenplatte, S. 33). Auch bei der Projektfinanzierung ist eine degressive Staffelung über die Laufzeit denkbar (Lübecker Bucht).
- Einrichtung eines Kleinprojektfonds zur Reduzierung des Verwaltungsaufwands zur Umsetzung von Ideen mit viel Potenzial für die Region aber mit geringem Finanzbedarf (Sächsische Schweiz) sowie der Möglichkeit, weiterhin andere Organisationen als öffentliche Träger als antragsberechtigt zuzulassen (Uthlande).

5.3. Zweckbindung der Mittel für Beratung und Vernetzung

Frage: Bitte erläutern Sie kurz, inwieweit die Zweckbindung der Mittel für Beratung und Vernetzung (mit anderen Modellregionen) zu einer höheren Akzeptanz und Bewusstsein für Beratung und Vernetzung im Vergleich zur Phase 1 von Regionen Aktiv beigetragen hat.

Die Übersicht 24 zeigt deutlich, dass die Modellregionen der Beratung und auch der Vernetzung mit anderen Modellregionen in der Phase 2 einen weitaus höheren Stellenwert zugehen als in Phase 1. Haben die Modellregionen sowohl den Stellenwert der Beratung als auch den der Vernetzung in Phase 1 größtenteils noch als mittel bis niedrig eingeschätzt, so wird dieser in der Phase 2 nun von fast allen Modellregionen als hoch bis sehr hoch bewertet (siehe Übersicht 24).

Übersicht 24: Stellenwert von Beratung und Vernetzung bei Regionen Aktiv *)



*) 16 von 17 Modellregionen haben diese Frage beantwortet. Die teils ungeraden Zahlen kommen durch Mehrfachnennungen der Regionen zustande. Diese wurden anteilig auf die Nennungen verteilt.

Die Modellregionen bewerten den Beitrag der Zweckbindung der Mittel für Beratung und Vernetzung zu einer höheren Akzeptanz und einem höherem Bewusstsein im Vergleich zur Phase 1 unterschiedlich.

Einerseits gibt es eine Gruppe von Regionen, die in der Zweckbindung der Mittel in Phase 2 keinen höheren Beitrag erkennen können als in Phase 1. Denn auch in Phase 1 wurden E-tats zur Beratung und Weiterbildung bereitgestellt. (Barnim-Uckermark; Lübecker Bucht; Mecklenburgische Seenplatte; Schwäbisches Donautal; Uthlande; Weserland). Ein Fortschritt wird von den Regionen lediglich darin gesehen, dass durch die Zweckbindung eine gezielte Planung der Maßnahmen im Regionskonzept erfolgte (Schwäbisches Donautal; Weserland).

Im Gegensatz dazu wird der Beitrag der Zweckbindung für die Akzeptanz und das Bewusstsein von einer anderen Gruppe höher eingeschätzt. Denn insbesondere die Fokussierung auf ein Thema erhöhte in der Phase 2 den Beratungs- und Vernetzungsbedarf: „Der Einsatz der Mittel konnte die Umsetzung der WSK begleiten und an wichtigen Stellen befördern. Außerdem wurden die Mittel genutzt, um die Verstetigung vorzubereiten und den Übergang zu gewährleisten.“ (Östliches Ruhrgebiet S. 19; so auch Altmark, Eichsfeld, Schwäbisches Donautal).

Zudem verweisen die Modellregionen darauf, den Akteuren der Region durch die Zweckbindung der Mittel verdeutlicht zu haben, dass solche Maßnahmen für den eigenen Entwicklungsprozess wichtig sind und zu einem konkreten und direkten Nutzen vieler WSK-Teilnehmer eingesetzt werden (Hohenlohe, Wendland). Denn „sicherlich wäre es nicht oberste Priorität der Region gewesen, sich auszutauschen und gemeinsam an einem Thema zu arbeiten, hätten hierfür keine Mittel zur Verfügung gestanden.“ (Hohenlohe S. 21). Durch die Zweckbindung der Mittel wird die Notwendigkeit von Qualifizierung und Beratung nicht nur unterstrichen, „*sondern auch abgesichert, ohne Konflikte über die Mittelverwendung (z.B. Invest-Förderung versus Weiterbildung) hervorzurufen. Denn ein hohes Bewusstsein und eine hohe Akzeptanz für die Beratung/Qualifizierung heißt schließlich nicht, dass im Fall knapper Mittel und bei Interessenskonflikten auch entsprechend gehandelt wird.*“ (Barnim-Uckermark S. 21).

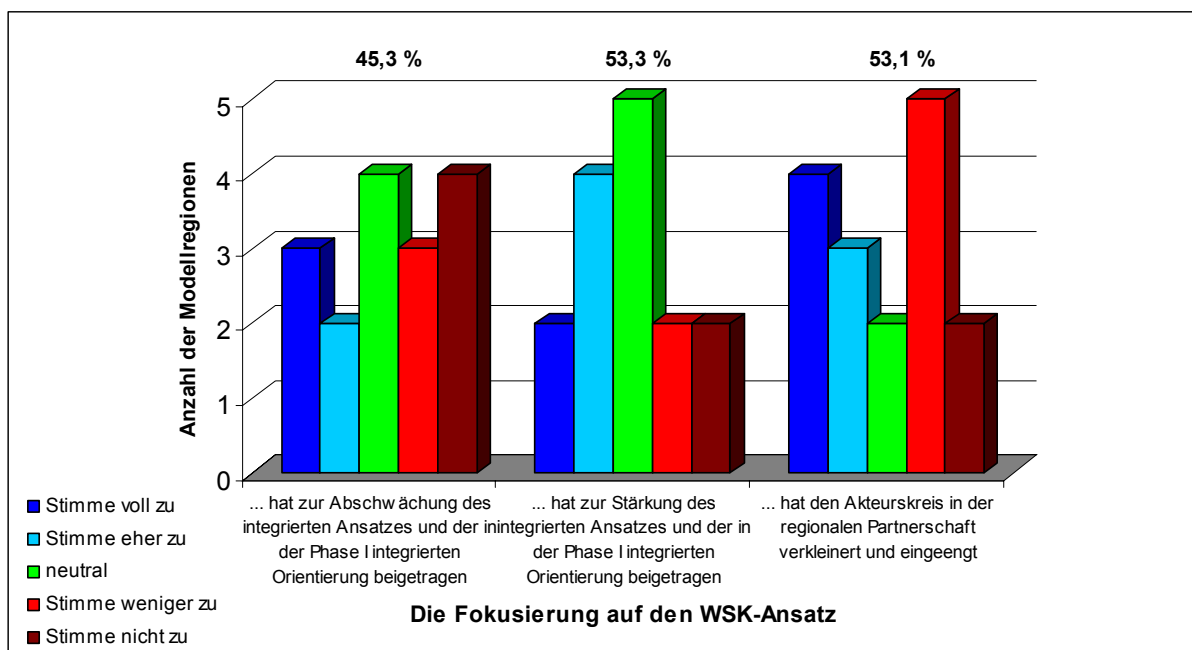
5.4. Fokussierung auf WSK vor dem Hintergrund der Förderung eines integrierten Ansatzes

Frage: Beschreiben Sie kurz die Vor- und Nachteile der Fokussierung auf den WSK-Ansatz insbesondere vor dem Hintergrund der Umsetzung eines integrierten Ansatzes. Welche Empfehlungen leiten Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen daraus ab?

Neben den Fragen zu den Vor- und Nachteilen wurden die Modellregionen auch bezüglich ihrer Einschätzungen zu den Auswirkungen der Fokussierung gefragt.¹⁶

Auf die Frage, ob die Fokussierung eher zu einer Abschwächung oder zu einer Stärkung des integrierten Ansatzes und der in der Phase 1 integrierten Orientierung geführt hat, antworten die Modellregionen wie folgt. Hinsichtlich der Abschwächung lässt sich keine wirklich Tendenz bei den Einschätzungen erkennen. So stimmen dem drei Modellregionen voll zu, zwei Modellregionen eher weniger zu, vier Modellregionen haben dazu eine neutrale Meinung und drei bzw. vier Modellregionen stimmen der Aussage weniger bzw. nicht zu. Hinsichtlich der Stärkung zeichnet sich ein ähnliches Bild ab, wobei ein Großteil der Modellregionen dieser Aussage neutral gegenüber steht.

Übersicht 26: Fokussierung auf den WSK-Ansatz *)



*) 16 von 17 Modellregionen haben hierzu eine Antwort abgegeben

¹⁶ Konkrete Antworten der Modellregionen zur Frage der Auswirkungen des WSK-Ansatzes auf den integrierten Ansatz waren in den Abschlussberichten 2007 kaum vorhanden. In der Regel wurde vielmehr erneut der WSK-Ansatz an sich und die Rahmenbedingungen der Umsetzung thematisiert.

Auch bezüglich der Verkleinerung und Einengung des Akteurskreises zeichnet sich keine Tendenz in der Meinung der Modellregionen ab. So stimmen insgesamt sieben Regionen der Aussage voll bzw. eher zu, dass die Fokussierung zu einer Verkleinerung des Akteurskreises der Regionalen Partnerschaft geführt hat, jedoch auch sieben Regionen würden dem nicht bzw. weniger zustimmen. Zwei Regionen sind gegenüber dieser Aussage neutral eingestellt (siehe Übersicht 26).

5.4.1. Vorteile

Aus Sicht der Modellregionen ermöglichte der WSK-Ansatz eine bessere Darstellung der regionalen Kernkompetenzen (Altmark, Barnim-Uckermark, Wendland, Bitburg-Prüm) und der Rolle einzelner Akteure innerhalb der WSK (Reutlingen, Uthlande). Die erzielte Transparenz ermöglicht gezieltere Interventionen (zielgerichtetes, strukturiertes Handeln in der Region, Mitteleinsatz effizienter), die Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft „wurde erzwungen“ (Lübecker Bucht) und Interessen und Kräfte gebündelt (Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Lübecker Bucht, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal). Die Einbeziehung von Unternehmen bewirkt eine Effizienzkontrolle, die Auswahl förderfähiger Projekte wird insgesamt vereinfacht und der Fokus stärker auf Kooperation gelegt (Lübecker Bucht, Ostfriesland, Östliches Ruhrgebiet).

Der WSK-Ansatz legt den Schwerpunkt klar auf die Wertschöpfung in der Region, macht Zusammenhänge zwischen Regionaler Partnerschaft und Produktketten sichtbar und wird von den Akteuren auch nach der Förderung weiter verwendet (Hohenlohe). Die Förderung dient dabei nicht nur einem Fördermittelempfänger, sondern hat strukturell/systematisch positive Auswirkungen auf Dritte innerhalb der Kette.

Im Ergebnis führt dies zur Konzentration auf regionale Schwerpunkte und zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (Saarland, Sächsische Schweiz, Weserland, Östliches Ruhrgebiet, Bitburg-Prüm): *„Umsetzungseffekte erlangen klare Konturen, Kompetenzprofil der Region kann klar herausgearbeitet werden“ (Wendland, 34).*

5.4.2. Nachteile

Der wesentliche Nachteil der Fokussierung auf den WSK-Ansatz war die damit einhergehende thematische Einschränkung in der Phase 2: Aufgrund der wesentlich geringeren zur Verfügung stehenden RA-Mittel, waren nur noch Projekte in der WSK aus RA förderfähig. Andere Projekte blieben weiterhin möglich, mussten jedoch aus alternativen Fördertöpfen finanziert werden. Dies wird von den Modellregionen kritisiert und festgestellt, dass Beteiligungsmöglichkeiten und die Förderung von Projekten außerhalb der WSK sinken bzw. mit RA-Mitteln nicht umgesetzt werden konnten. Hierdurch konnte der integrierte Ansatz nicht mehr in voller Breite aufrecht erhalten werden (bzw. benötigt zusätzliche Ressourcen) und Akteure und Inhalte fielen durch das Sieb (Altmark, Barnim-Uckermark, Uthlande, Wendland). Insgesamt verursachte dieser Bruch zwischen der Phase 1 und der Phase 2 von RA in einigen Regionen einen höheren Erklärungsbedarf (u.a. Ostfriesland) und eine Vernachlässigung weicher Faktoren (Östliches Ruhrgebiet). Im Bereich der Projektförderung kam es zum Ausschluss von sinnvollen Einzelprojekten („sekundäre Projekte“, Sächsische Schweiz, S. 58), die nicht innerhalb der WSK liegen (Barnim-Uckermark) und zur Einschränkung der Freiheiten in der Projektauswahl (Lübecker Bucht, Sächsische Schweiz, Östliches Ruhrgebiet).¹⁷

In Bezug auf die Regionale Partnerschaft und das Management wird angeführt, dass die Konzentration und der stark operativ ausgerichtete Ansatz auch zur Einengung des Akteurskreises in der Partnerschaft führen (Mecklenburgische Seenplatte, Reutlingen, Sächsische Schweiz, Weserland), bei „Philosophen und Visionären“ (Wendland S. 34, Östl. Ruhrgebiet), die als wichtige Impulsgeber fungieren, Akzeptanzschwierigkeiten auslösen und die Übertragung der Verantwortung und Zuständigkeiten von landesweiten Akteuren auf regional Aktive zur Überforderung führen kann (Saarland).

Die geringere Finanzierung aus RA hat in Bezug auf das Management dazu geführt, dass eine weitgehende Fokussierung des RMs auf das WSK-Management erfolgte, weil keine separate WSK-Management Finanzierung durchsetzbar war (Schwäbisches Donautal). Die konstante Finanzierung eines solchen WSK-Managements über einen längeren Zeitraum stellt dabei vor allem für wirtschaftsschwache Regionen (s.o.) insgesamt ein Problem dar (Sächsische Schweiz). Allgemein besteht durch die mit der WSK verbundene wirtschaftliche Orientierung sowohl die Gefahr der Abhängigkeit von externen Marktmechanismen, z.B. von steigenden Agrarpreisen (Altmark), als auch von neuen Akteuren (Lübecker Bucht). Solche extern verursachten Probleme können dann den ganzen Prozess in der Region negieren (Altmark).

¹⁷ Aus Sicht der Bearbeiter der übergreifenden Auswertung ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass nur die finanziellen Mittel des BMELV auf das Kernthema/WSK-Themenfeld konzentriert werden sollten, da insgesamt sehr viel weniger an Fördermitteln zur Verfügung stand. Den Regionen war es die gesamte Zeit der Phase 2 von Regionen Aktiv möglich, weitere Themen und Themenfelder zu bearbeiten. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass der WSK-Ansatz dabei lediglich eine Methode war und mit der Verringerung der Fördermittel in keinem Zusammenhang stand.

5.4.3. Empfehlungen der Regionen

Die folgenden Empfehlungen beziehen sich ausschließlich auf den WSK-Ansatz zur Umsetzung integrierter Ansätze. Konkrete Empfehlungen zur Fortführung des WSK-Ansatzes selbst wurden oben bereits dokumentiert.

- Die Fokussierung auf ein Kernthema ist grundsätzlich zu begrüßen, sollte aber im Sinne eines integrierten Ansatzes nicht ausschließlich erfolgen. Zur Reduzierung von externen (Markt-) Abhängigkeiten und zur Bearbeitung von anderen regional bedeutsamen Themenfeldern sollten mehrere WSKs bzw. auch Themen abseits der WSKs möglich sein (Altmark, Hohenlohe, Wendland). *„Der WSK-Ansatz muss stark vom integrativen Ansatz geprägt sein. „Randbereiche“ müssen ausdrücklich erwünscht sein. Eine zu enge Auslegung schwächt die Vielfalt der regionalen Partnerschaft und verkommt zu einer (aber dringend notwendigen) „erneuerten“ Wirtschaftsförderung. Handlungsfelder nicht zu eng definieren“ (Östliches Ruhrgebiet, S. 32).*
- Die Förderung eines integrierter Ansatzes wie in Phase 1 von RA war wichtig, um die regionalen Potenziale und Hemmnisse zu identifizieren und eine „verzahnte Regionalentwicklung“ (Barnim-Uckermark, S. 42) aufzubauen. *„Für eine nachhaltige Regionalentwicklung ist der integrierte Ansatz unabdingbar“ (Barnim-Uckermark S. 42).* Der WSK-Ansatz sollte **darauf aufbauend** als wichtiger Schwerpunkt in die weitere Förderpolitik einbezogen werden, weil er einen entscheidenden Beitrag zur Erhöhung der Wertschöpfung und im Bereich der Arbeitsplätze leistet.
- Weiterentwicklung des WSK-Ansatzes hin zu einem integrierten WSK-Ansatz: Dieser ist mit geeigneten Mitteln zu fördern bzw. in die vorhandene Förderung zu integrieren (Sächsische Schweiz): *„Wertschöpfungskettenorientierung durch Wertorientierung ersetzen bzw. ergänzen! (...) Grundsätzlich ein starkes Plädoyer für gute, illustrative, praxisnahe Qualifikationsangebote im Bereich Betriebswirtschaft und Projektmanagement (z.B. Planspiele, Großgruppenmoderationen, Bereisungen mit Fachinformation“ (Ostfriesland, S. 52).*

6. Koordination der Förderung

Hintergrund des Kapitels ist die Frage, inwieweit in den Regionen andere Förderprogramme genutzt und diese koordiniert wurden. Eine Auflistung weiterer Förderprogramme, die von den Regionen genutzt wurde, befindet sich im Anhang. Die folgenden Empfehlungen lassen sich aus den Aussagen der Modellregionen ableiten.

6.1. Empfehlungen zur Koordination der Förderung in der Region

Als Empfehlungen zur Koordination der Förderung in der Region¹⁸ werden von den Regionen im Wesentlichen die folgenden Punkte angeführt: Notwendig und wichtig ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Förderinstitutionen für die Region von Anfang an (Altmark, Eichsfeld, Hohenlohe), die auch zu einem effektiveren Mitteleinsatz führt. Die Vorgabe von RA auf Prüfung von Finanzierungsalternativen wird in diesem Zusammenhang als positiv bewertet *„da hierdurch erst die Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauen aufgebaut werden konnte.“* (Altmark, S. 31). Wenn solche regionalen Strukturen noch nicht vorhanden sind, sind diese zu installieren bzw. ansonsten an vorhandene Organisationsstrukturen und Plattformen anzugliedern. Gleichzeitig ist eine Bürgerbeteiligung zu ermöglichen (Bitburg). Das Fördermittelmanagement ist an einer zentralen Stelle in der Region zu bündeln. Das RM ist mit dem notwendigen Wissen die richtige (Schnitt-)Stelle hierfür (Reutlingen, Weserland), vor allem, wenn es eine qualifizierende Unterstützung erhält.

Ziel muss es auch sein, in Zukunft nur noch **ein** REK pro Region zu haben und nicht für jedes Förderprogramm ein eigenes. Solange dies jedoch der Fall ist, ist ein programmunabhängiges Regionalmanagement (wie bei RA) und dessen enge Abstimmung mit den Projektmanagern anderer Förderprogramme notwendig (Hohenlohe, Uthlande). Zur Umsetzung des REKs und vor allem zur Übernahme von Eigenanteilen und zur Streuung von finanziellen Lasten sind frühzeitig zusätzliche Förderer zu gewinnen (Saarland).

Abschließend ist festzuhalten, je ausgeprägter die Hierarchien zwischen regionalisierten Förderungen (RA, Leader, regionale Teilbudgets etc.) und der weiteren Regelförderung sind, desto höher ist der Aufwand der Koordination: *„Insgesamt klappt die Koordination auch bei unterschiedlichen Zuständigkeiten, wenn Förderprofis vorhanden sind, die aufeinander eingespielt sind. Besonders hinderlich war nun die Umstellung auf die neue Förderperiode, weil 1 Jahr die Standardförderung handlungsunfähig war.“* (Wendland, S. 34).

¹⁸ Die Frage im Leitfaden zum AB 07 „Beschreiben Sie bitte kurz, welche weiteren Förderprogramme / Finanzierungsquellen neben Regionen Aktiv für die Realisierung von Projekten genutzt wurden. Wie wurden die Förderprogramme in der Region koordiniert und aufeinander abgestimmt?“ wird an dieser Stelle nicht weiter ausgewertet. Die Antworten der Regionen waren für eine zusammenfassende übergreifende Auswertung zu heterogen, deswegen werden an dieser Stelle nur die Handlungsempfehlungen zusammengeführt.

6.2. Empfehlungen zur Koordination der Förderung mit der Landesebene

Vorangestellt sei eine generelle Empfehlung¹⁹ in diesem Bereich, die lautet, die Gebietskulisse „ländlicher Raum“ ist neu zu definieren, so dass auch ländliche Verdichtungsräume und Land-Stadt Regionen gefördert werden können (Östliches Ruhrgebiet).

Die wohl insgesamt wichtigste Empfehlung ist, dass die Landesministerien durch den Bund von Anfang an einzubinden sind, unabhängig davon, ob sie das Vorhaben mittragen oder tolerieren. In der Umsetzung funktioniert es nicht ohne die Einbindung der Länder, da bspw. in einigen Ländern Negativtaste bei Förderanfragen nötig waren (Altmark, Eichsfeld, Hohenlohe, Sächsische Schweiz, Uthlande, Wendland). Die frühzeitige Einbindung ist Voraussetzung dafür, der Zusammenarbeit zwischen den Regionen und den Ländern einen guten Start zu ermöglichen. Parallel muss dann eine Einbindung der zuständigen Ministerien und Institutionen auf Landesebene in die regionalen Aktivitäten zum Aufbau einer Vertrauens- und Zusammenarbeitsebene erfolgen. Eine enge Anbindung der Landesebene bspw. über regelmäßige Informationen ist auch notwendig, um andere Regionen im Land von den Erfahrungen profitieren zu lassen (Reutlingen). Wichtig in diesem Zusammenhang wäre zudem der verstärkte Hinweis auf bzw. Verbreitung von auf guten Beispielen an die Länder (z.B. die Umsetzung von regionalen Budgets in Schleswig-Holstein), um diese vom Funktionieren dieser Ansätze zu überzeugen. Diese Aufgabe könnte bspw. die Bundesebene übernehmen. Problematisch ist, dass eine systematische Koordination mit der Landesebene derzeit keinen Rahmen hat und dessen Aufbau nicht Aufgabe einer Regionalen Partnerschaft sein kann. Dies liegt im Verantwortungsbereich von Bund und Ländern. Durch eine solche systematische Koordination „ließe sich viel Geld und Zeit einsparen bzw. umwidmen“ (Ostfriesland, S. 54). Eine stärkere Integration des RMs in die Informationen und Schulungen zu Fördermöglichkeiten bei den entsprechenden Förderstellen wäre ein erster Schritt (Schwäbisches Donautal).

Eine weitere konkrete Forderung wurde oben bereits angesprochen: Es sollte nicht für jedes Förderprogramm ein neues REK aufgestellt (und teilweise neue Regionszuschnitte erfunden) werden. Gefordert wird nur **ein** REK pro Region – ansonsten entstehen hohe Reibungsverluste und Kompetenzen und Wissen gehen der Region durch „Programmbrüche“ verloren (Hohenlohe). Auf Landesseite ist die bisherige Praxis, die landesweit zur Verfügung stehenden Mittel in der Regel nicht regional zu bündeln, sondern möglichst breit zu streuen, mindestens zu überprüfen (Bitburg-Prüm). *„Die Erfahrungen mit dem Ansatz der Zukunftsinitiative Eifel und damit auch der Einbindung weiterer Ressorts über den Kompetenzbereich von*

¹⁹ Die Frage im Leitfaden zum AB 07 „Beschreiben Sie bitte kurz, inwieweit es eine Zusammenarbeit mit ihrem Bundesland bei der Akquisition von weiteren Fördermitteln gab. Wie wurde mit der Landesebene kooperiert? Welche Erfahrungen aus Regionen Aktiv wurden auf Länderebene verankert?“ wird an dieser Stelle nicht weiter ausgewertet. Die Antworten der Regionen waren für eine zusammenfassende übergreifende Auswertung zu heterogen, deswegen werden an dieser Stelle nur die Handlungsempfehlungen zusammengeführt.

„Regionen Aktiv“ hinaus haben deutlich gemacht, dass gegenüber diesen integrierten Ansätzen, ihrer Wirkungsweise und Effektivität bei manchen Vertretern auf Landesebene noch erhebliche Vorbehalte bestehen. Obwohl sehr viel dafür spricht, dass dies die einzige zukunftsfähige Form der Bündelung und Koordinierung von öffentlichen Mitteln für bestimmte definierte Entwicklungsräume darstellt, müssen die im Rahmen von „Regionen Aktiv“ gemachten Erfahrungen erst noch in einem umfassenden Ansatz auf dieser politischen Ebene diskutiert werden.“ (Bitburg-Prüm, S. 34).

7. Anforderung an die Regelförderung

Frage: *Anforderungen an die Regelförderung / an das BMELV: Wie sollte sich vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen die nationale und / oder die europäische Förderpolitik weiterentwickeln?*

7.1. Förderung von WSK/RWP – Empfehlungen der Regionen

In Bezug auf die Förderung von WSK/RWP wird von den Modellregionen empfohlen, die zu kurze Laufzeit zur Initiierung von WSK-Ansätzen von zwei Jahren, wie in Phase 2 von RA, auf mindestens 4 bis 7 Jahre auszudehnen. Der WSK-Ansatz sollte hierfür in allen Bundesländern und auf Bundesebene in passende Förderrichtlinien implementiert, bzw. vorhandene Förderprogramme auf die Umsetzung von integrierten WSK-Ansätzen konzentriert werden (prioritäre Förderung). Die einer solchen regionalisierten Förderung zu Grunde liegenden REKs sollten auf Wertschöpfungsketten statt auf Handlungsfelder fokussiert werden, bzw. die Handlungsfelder auf max. 3 bis 4 begrenzt und hierin jeweils eine zentrale WSK identifiziert werden (Weserland, Schwäbisches Donautal): *„Mit diesem Handlungsansatz lassen sich Projekte zielgerichteter planen und eingereichte Projekte besser bewerten und auswählen. Allerdings bedarf der WSK-Ansatz einer Qualifizierungs- und Planungsphase, die der eigentlichen Projektförderung vorgeschaltet sein muss und möglicherweise nicht im REK abhandelbar ist.“* (Schwäbisches Donautal, S. 31).

Bezogen auf die Projektebene wird empfohlen, den WSK-Ansatz zu einem *„verpflichtenden Element in der Projektdefinierung und im Zuge der Antragsbewilligung zu machen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der WSK-Ansatz bislang noch nicht so umfassend bei den betroffenen Akteuren der Region bewusst ist, dass er als ein sich selbst regelndes Instrument aufgegriffen und jederzeit zur Anwendung geführt werden kann. Hier ist noch einige Vorarbeit zur Darstellung der Notwendigkeit von Wertschöpfungsketten zu leisten.“* (Bitburg-Prüm, S. 32).

Gefordert wird auch, das Management von WSKs als Förderziel zu verankern bzw. die Förderung des notwendigen WSK-Fachmanagements zu finanzieren sowie eine regionsübergreifende Vernetzung sicherzustellen (s.o.). Im Bereich der Projektförderung sollten u.a. die folgenden Aspekte in der Förderung verankert werden:

- Unterstützung von Verkaufshilfen und Marketing für regionale Produkte (auch über den Charakter der reinen Verkaufsinformation hinaus)
- Förderung des Aufbaus von Regionalläden bzw. Märkten für kleine regionale Produzenten außerhalb der Direktvermarktung
- Förderung im Bereich ländliche Entwicklung auch auf kleine regionale Verarbeitungsbetriebe zuschneiden und nicht nur auf Landwirtschaftsbetriebe

- Förderung für direkte Maßnahmen im Bereich Marketing (außer Werbung) und Vertrieb in kleinen regionalen Unternehmen der Lebensmittelverarbeitung sowie Landwirtschaftsbetrieben
- Stellenwert der Regionalvermarktung in der Förderung erhöhen: z.B. über Regionalmarketing-Agenturen, die kleine Initiativen unterstützen. Dies gibt es in einigen Bundesländern bereits und sollte weiter ausgebaut werden.

Die Politik müsste entscheiden „ob sie den Ansatz der WSK als Schlüssel für die Regionalentwicklung ernsthaft verfolgen will. Dies würde bedeuten, dass diesem Zeit gegeben wird (eher 7 als nur 3 Jahre) und dass der Prozess massiv aus der öffentlichen Hand unterstützt wird. Nochmal: Von welcher Ebene diese Gelder kommen, ist für den Prozess zweitrangig. Eine hauptsächlich private Finanzierung wird wohl nicht zustande kommen.“ (Lübecker Bucht, S. 11).

7.2. Rahmenbedingungen von Regionen Aktiv übertragen

Ein Großteil der Antworten aus den Modellregionen umfasst nicht den engeren Bereich der Förderung von WSKs, sondern die Rahmenbedingungen von RA insgesamt. Im Zentrum steht, dass RA wesentlich zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Regionen beigetragen hat. Dass diese Art der regionalisierten Förderung, d.h. die Übertragung der Entscheidungskompetenzen in die Regionen, die richtige ist, wird von allen Regionen – wie bereits in den Abschlussberichten zur Phase 1 Ende 2005 – bestätigt. Da diese Rahmenbedingungen auch die Phase 2 von RA wesentlich mit geprägt haben, werden an dieser Stelle noch einmal destilliert und abstrahiert die Aussagen der Regionen aus den Abschlussberichten 2005 und 2007 zusammengefasst²⁰:

Das wirklich **Neue und Entscheidende an Regionen Aktiv** war die **konsequente Verlagerung** von „vier Ankern“ der **Steuerung und Verantwortung** sowie der damit verbundenen **Pflichten in die Regionen**. Diese vier Anker umfassen:

- ⇒ **Prozessual**: Die Regionale Partnerschaft als zentrales Entscheidungsorgan und das hauptamtliche Regionalmanagement als zentralen Dienstleister der Region;
- ⇒ **Inhaltlich**: Die regionale Projektauswahl durch die Regionale Partnerschaft;
- ⇒ **Finanziell**: Das Regionale Budget zur Förderung von regionalen (integrierten) Projekten;
- ⇒ **Administrativ**: Der Abwicklungspartner vor Ort zur Prüfung der finanziell-technischen Anforderungen.

²⁰ Ausführlich zum Steuerungsansatz von Regionen Aktiv siehe: Elbe, Sebastian (2007): Die Voraussetzungen der erfolgreichen Steuerung integrierter Ansätze durch Förderprogramme. Das Beispiel Regionen Aktiv. Aachen. 2007.

Und genau in dieser Konsequenz unterscheidet sich Regionen Aktiv von der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER. Bei RA wurden zentrale Elemente weiter entwickelt und erprobt:

- Abschaffung der Einwohnergrenzen: Die Regionsgröße und -abgrenzung wird bestimmt durch den gemeinsamen Problem- und Potenzialraum – nicht durch die Bevölkerungsverteilung.
- Abschaffung fördertechnischer Grenzen: Die Mittel für das regionale Budget sind zweckungebundene Bundesmittel, die weder an administrative Grenzen gebunden (Bundesländer übergreifende Regionszuschnitte sind problemlos möglich) noch sektoral eingeschränkt sind.
- Ersatz der Zentraladministration: Die Regionen suchen sich ihre öffentlich-rechtliche Körperschaft als Abwicklungspartner vor Ort selbst. Die administrative Abwicklung erfolgte nicht durch eine nachgelagerten Programmbehörde.
- Der Versuch, regionale Entwicklung konsequent über Ziele und Evaluation zu steuern: Dies betrifft sowohl die Steuerung der Förderadressaten (Modellregionen) durch die Programmebene (BMELV) als auch die Steuerung innerhalb der Modellregionen.
- Einsatz des Instruments Wettbewerb nicht nur bei der Auswahl der Modellregionen (bundesweiter Wettbewerb), sondern auch in der Umsetzungsphase zwischen den Modellregionen sowie um die besten Projekte innerhalb der Regionen selbst.

Diese **vier Anker** sind die **zentralen Stellschrauben zur Beeinflussung der Entwicklung einer Region**. Im Kern geht es um die Frage der **Verteilung von Macht**. Wird ein Anker nicht oder nur teilweise von der übergeordneten Programmebene auf die regionale Ebene übertragen und wird dieser (verdeckt) als **Möglichkeit der Einflussnahme** genutzt, so werden in der Regel **viele negative Nebenwirkungen** in der Region ausgelöst. Im Extremfall bedeutet eine solche Top-down umgesetzte und nur scheinbare Verlagerung der Steuerung und Verantwortung in die Region eine Degradierung zum bloßen Erfüllungsgehilfen oder Exekutivorgan höherrangiger administrativer Einheiten.

Auf Grundlage der Analysen der Abschlussberichte und der weiterführenden Fachliteratur hat sich gezeigt, dass die **Verlagerung der „vier Anker“ in die Regionen der richtige Weg ist**. Die Einschätzungen der Modellregionen verdeutlichen, dass die **Verlagerung der Entscheidungskompetenzen zwar oberflächlich betrachtet eine eher technische und formale** ist (Regionales Budget, Abwicklungspartner vor Ort, Projektauswahl), jedoch neben nicht zu verschweigenden negativen emotionalen Reaktionen wie bspw. Frustration, etwa wenn die Nachteile eines Wettbewerbs überwiegen, vor allem **viele positive emotionale Reaktionen** bei den Akteuren in den Regionen ausgelöst werden: Eine Steigerung des **Selbstwertgefühls, Motivation, Verantwortungsbewusstsein** und damit das, was eine erfolgreiche Regionalentwicklung braucht.

Schwenkt man den Blick wieder zurück auf die einzelnen Empfehlungen seitens der Modellregionen, so sollten neben der generellen Verlagerung der Entscheidungskompetenzen in die Regionen die folgenden Punkte in der Regelförderung verankert werden:

1. Übergreifende Aspekte

- Regionalisierung der Förderung, Entscheidungskompetenzen übertragen, eigenständige Regionsabgrenzung²¹
- Verfolgung eines bürgerschaftlichen statt eines bürokratischen Förderansatzes mit einem durch die Region bestimmten Abwicklungspartner vor Ort. Ansonsten sind „die staatlichen Stellen (...) der bürokratische Filter für die Projekte“ (Östliches Ruhrgebiet, S. 14)
- Bindung der Fördermittel an das Vorliegen nachvollziehbarer, ökonomisch fundierter, d.h. lukrativer, regionaler Entwicklungskonzepte
- Anpassung der Förderprogramme an aktuelle Herausforderungen (demographischer Wandels, Klimawandel, Gesundheit, Bildung, Infrastruktur)
- Fokussierung auf WSK wichtig und richtig, allerdings müssen weiterhin auch Einzelmaßnahmen abseits der WSK möglich sein
- Erfolgskontrolle durch Fortschrittsberichte wichtiger als Abwicklungskontrolle. Steuerung über Ziele beibehalten: *„Die Arbeit mit Zielsystemen führt mit Sicherheit zu einem Mehraufwand (nicht nur im RM), ist aber nach unserer Einschätzung unabdingbar für die effektive Umsetzung eines Programmmanagements, nicht nur in Zeiten knapper werdender Fördermittel. Sie entspricht in der Regel auch viel stärker der Arbeitsweise von Privatwirtschaftlichen Unternehmen, die dadurch besser in regionale Entwicklungsprozesse einzubeziehen sind.“* (Barnim-Uckermark, S. 15)
- Frühes Einbeziehen der Bundesländer durch die Programmebene/Bund notwendig, damit die Länder von Anfang an unterstützen und nicht erst, wenn Erfolge in den Regionen sichtbar sind. Länder sollen sich frühzeitig mit der Initiative identifizieren
- Mittel- bis langfristig angelegte Perspektive ermöglichen
- Weiterhin nationales Förderprogramm zur nachhaltigen Regionalentwicklung, in das die Erfahrungen aus RA einfließen und weiterentwickelt werden

2. Regionales Budget

- Regionales Budget für Projekte bereitstellen
- Gesondertes (zweckgebundenes) Budget für Beratung, Qualifizierung und Vernetzung

²¹ Einschränkung: „Im Laufe der beiden Phasen von Regionen Aktiv hat sich gezeigt, dass es nicht sinnvoll war, ein ganzes Bundesland als Region zu betrachten. Dazu sind die Unterschiede und die damit verbundenen Interessen zu groß. Die Aufteilung in WSKs und Teilregionen hat sich letztlich als die richtige Entscheidung erwiesen“ (Saarland, S. 56).

- Förderung von gemeinnützigen Projekten muss gewährleistet bleiben (ggf. Anrechnung von unbaren Eigenleistungen ermöglichen)
- Förderfonds zur Umsetzung von Kleinstprojekten, die sonst aufgrund des Verwaltungsaufwandes nicht gefördert werden
- Unterscheiden zwischen erfahrenen und neuen Regionen: Nur *„Regionen mit entsprechender Entwicklungsreife sollten, hinsichtlich des Budgetierungsansatzes, weitere Freiheiten zugestanden bekommen, z.B. der variable Verteilungsschlüssel zwischen Projektförderung, Regionalmanagement, externer Beratung, Qualifizierung und revolvingenden Fonds. Für Anfänger-Regionen könnten jährliche individuelle Einplanungsgespräche mit dem Fördergeber den Verteilungsschlüssel dynamisch an den jeweils unterschiedlichen Bedarf anpassen.“* (Wendland S. 14f.)
- Zulassen von privater anstelle öffentlicher Kofinanzierung, variable Förderquoten, stabile Grundfinanzierung für 10 Jahre (ggf. degressiv gestaffelt)

3. Regionalmanagement

- programmunabhängiges Regionalmanagement müsste weiter gefördert werden können (in allen Bundesländern), so dass das RM auch programmunabhängige Themen bearbeiten bzw. voran bringen kann
- Feste Etablierung des Regionalmanagements (als öffentliche Aufgabe unabhängig von Förderprogrammen und vorhandenen Verwaltungsstrukturen)
- Kontinuierliche oder zumindest längerfristige Finanzierung eines Regionalmanagements ermöglichen

4. Externe Beratung, Vernetzung und Austausch

- Externe Beratung und überregionalen Austausch als feste Bestandteile in der Förderpolitik verankern: Es sollten Anreizsysteme für Austausch und Lernen, zur Kompetenzsteigerung der regionalen Akteure und für die Vernetzung geschaffen werden.

5. Zitate aus den Abschlussberichten

- *„Der Schlüssel zum Erfolg war der völlig neue Ansatz von Regionen Aktiv, in dem sich die Akteure ihre Region selbst aufstellen, die Inhalte artikulieren und die Partner vernetzen konnten. Erstmals war es möglich, die Selbstbestimmung und Selbstverwaltung, aber natürlich auch Eigenverantwortung in die Hände der Entscheidungsträger und Akteure einer Region zu legen. Darauf wurde der gesamte Prozess aufgebaut und organisiert.“* (Sächsische Schweiz, S. 16).

- *„Die in den „Regionen Aktiv“-Prozess eingebundenen Akteure haben inzwischen unverständlich auf die Einstellung des Programms reagiert und sich zurückgezogen, denn sie können sich nicht erklären, wie ein so wirtschaftlich sinnvolles Instrument außerhalb der Regelförderung nicht gleichberechtigt in der aktuellen europäischen Förderperiode mit der LEADER+ Förderung verschmolzen wurde. Eine Weiterführung der überaus positiven Entwicklungsansätze ist so nicht möglich.“ (Sächsische Schweiz, S. 16).*
- *Schlanke Forderregularien ja, „Allerdings sind (...) auch Instrumente einzuführen, die eine zielgerichtete Steuerung durch ein Regionalmanagement sicherstellen bzw. bestimmte Zielkriterien (z.B. Arbeitsplätze, Investitionen) verbindlich vorgeben. Dies sollte durch eine regelmäßige Erfolgskontrolle zu gewährleisten sein und einen Leistungsvergleich ermöglichen. Dazu scheinen die in Regionen Aktiv erprobten Instrumente grundsätzlich geeignet und sollten möglichst in den Fördervorgaben verankert werden. Um in der Umsetzungsphase des REK dem primären Bestreben einer regionalen Partnerschaft Fördermittel zu vergeben ein Stück weit entgegen zu wirken, sollte bspw. ein stufenweiser Zugang zu den Fördermitteln, verbunden mit einer definierten Erfolgskontrolle, stattfinden. Damit würde die Notwendigkeit von Managementaufgaben und wirtschaftlichem Handeln in der Regionalentwicklung stärker betont.“ (Schwäbisches Donautal, S. 10).*
- *„Natürlich ist es wünschenswert, diesen basisorientierten Förderansatz auf nationaler Ebene beizubehalten und auf europäischer Ebene zu übernehmen. Damit würden die regionalen endogenen Ressourcen gestärkt und als eigenständige Entwicklungspotentiale anerkannt. Endlich würde so eine Politik des ländlichen Raumes beachtet und nicht eine Politik für den ländlichen Raum aus den städtischen Zentralen entwickelt, die nicht selten den alten Stadt-Land Gegensatz reproduziert und den ländlichen Raum zur abhängigen Größe degradiert. Zugleich muss der integrative Ansatz gegenüber dem sektoralen Ansatz hervorgehoben werden, auch wenn diese Prioritätensetzung einige Lobbyvertreter verärgern wird.“ (östliches Ruhrgebiet, S. 14).*
- *„Die Verpflichtung, regionale Gebietskörperschaften im Prozess zu beteiligen, kann sich als Hindernis herausstellen und ist unserer Meinung nach nicht förderlich. Andererseits können diese den Prozess natürlich auch massiv unterstützen, wenn sie ein Eigeninteresse daran entwickeln. Der Fördermittelgeber müsste aber auch die Möglichkeit einräumen, dass der Prozess vollständig auf private und gesellschaftliche Beine gestellt wird, anders ausgedrückt: dass private und wirtschaftliche Akteure den Prozess entwickeln und steuern.“ (Lübecker Bucht, S. 11).*

Anhang: Zusammenstellung weitere Themenfelder

Aufgrund der Vielfältigkeit der Antworten in diesem Bereich wurden die Auswertungen auf Übersichten begrenzt.

Auswertung Frage 2.1.

Frage im Leitfaden: Welche Themen/Handlungsfelder wurden neben dem Kernthema/WSK von der Regionalen Partnerschaft und/oder dem Regionalmanagement bearbeitet? Wurden in diesen Handlungsfeldern Projekte in 2007 durchgeführt (kurzes Beispiel)? Wenn ja, wie erfolgte die Finanzierung?

Region	Thema/Projekt	Förderung
Altmark	ausschließlich im Bereich des Kernthemas	
Barnim-Uckermark	nur Projekte im Rahmen des Kernthemas	Projekte wurden alle mit Mitteln aus RA ko-finanziert
Bitburg-Prüm	nur im Rahmen des Kernthemas	Projekte wurden alle mit Mitteln aus RA ko-finanziert
Chiemgau	keine Antwort	keine Antwort
Eichfeld	Keine	Keine
Hohenlohe	<p>Thema Regionalvermarktung:</p> <p>Thema Energie: Gemeinsam mit EnergieZentrum Aktionen</p>	<p>Oktober 2007 eröffnete ein Regionalmarkt der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft direkt an der Bundesautobahn A6 gelegen seine Pforten. Im Regionalmarkt werden rund 4.000 regionale Produkte verkauft. Der Markt versorgt damit jedoch nicht nur die regionale Bevölkerung. Durch die Autobahnnähe und Bekanntheit der Produkte erhofft man sich, dass der Regionalmarkt mit seiner Gastronomie auch als touristisches Tor von Hohenlohe Anziehungspunkt für Reisende wird. Das Projekt wurde privat finanziert.</p> <p>Das EnergieZentrum hat auch im Jahr 2007 wieder zahlreiche Seminare und Informationsveranstaltungen für die Akteure in der Region veranstaltet. So wurden beispielsweise Biogasanlagenbetreiber oder solche, die es noch werden wollen, qualifiziert. Diese Schulungen wurden teilweise aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Weitere Schulungen sollen im kommenden Jahr für Handwerker angeboten werden, die durch das Wirtschaftsministerium gefördert werden.</p>

Region	Thema/Projekt	Förderung
	LandFrauenService: Eine Aufgabe des Regionalmanagements ist seit 2006 auch die Fortführung des Projektes LandFrauenService. Ziel ist es, Frauen zu unterstützen, damit sie neues oder zusätzliches Einkommen erzielen können.	Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden zum Teil aus dem Europäischen Sozialfonds und aus dem Programm „Innovative Maßnahmen für Frauen im ländlichen Raum“, das es speziell in Baden- Württemberg gibt, gefördert.
Lübecker Bucht	Regionales und gesellschaftliches Engagement Pflege des regionalen Akteursnetzwerkes und Unterstützung der Akteure bei gesellschaftlichem Engagement Kultur und Umweltbildung Förderung des Kultur und der Umweltbildung mit der Idee, die Lebensqualität im ländlichen Raum zu fördern und die Kunden von Morgen an den verantwortungsvollen Umgang mit Natur und Lebensmitteln heranzuführen	Landeskoordination zum Tag der Regionen in Schleswig-Holstein mit landesweiter Akteursbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit und Durchführung von Veranstaltungen Finanzierung: Anteilig über BINGO!- Projektförderung und Anteilig durch die Regionalpartnerschaft Keine Projekte durchgeführt, jedoch gab es Bemühungen, solche gemeinsam mit Akteuren zu entwickeln und in anderen Programmen zu beantragen (z.B. Kinderleicht)
Mecklenburgische Seenplatte	Vermarktung regionaler Produkte Die Tausend-Seenkiste /Einführung der Produktkiste mit wechselnden Sortiment <i>= eigentlich innerhalb des Kernthemas aber andere Finanzierung</i>	Finanzierung erfolgte über das Wirtschaftsministerium
Östliches Ruhrgebiet	nur vereinzelte Projekte aus der Phase 1 wurden fortgeführt (Lernort Bauernhof)	auf eigene Rechnung, teils durch kommunale oder private Mittel
Ostfriesland	Kinderregion Ostfriesland	50% BMELV-Programm: „Besser essen, mehr bewegen“ 50% aus Drittmittel und der Region selbst.
Reutlingen	Handlungsfeld: Erneuerbare Energien Basierend auf dem REK aus der I. Phase, aktuellen Entwicklungen im Energie-Bereich sowie der Planungen für ein zukünftiges Biosphärengebiet Schwäbische Alb blieb das Thema „Erneuerbare Energien“ ein wichtiges Handlungsfeld. Projekte u.a. Gründung AK Klima und Energie (Landkreisübergreifend) oder Gründung einer Klimaschutzagentur Handlungsfeld Umweltbildung und Öffentlich-	jährlicher Beitrag zum laufenden Betrieb: 33.000 € Anschubfinanzierung für die ersten 3 Jahre (insg. 100.000 €) durch das Landesförderprogramm KlimaschutzPlus, 30.000 € Landkreis, 16.000 € Städte und Gemeinden, 35.000 € Energieversorger, 10.000 € Kreishandwerkerschaft, 20.000 € Sponsoring Kreissparkasse und Volksbanken, 2.000 € sonstige Gesellschafter, 7.000 € Einnahmen Klimaschutz-Agentur

Region	Thema/Projekt	Förderung
	<p>keitsarbeit Speziell auf die naturschutzorientierte Regionalentwicklung ausgerichtete Umweltbildung und Veranstaltungen wie regionale Märkte. (Projekte u.a. Netzwerk Umweltbildung; Umweltbildungsmaßnahmen; Umweltbildungszentrum etc.)</p> <p>Handlungsfeld Naturnahe Land- und Forstwirtschaft/ Naturschutz investive und strukturelle Förderung mit dem Ziel regionale Qualitätsprodukte zu produzieren; (Projekte u.a. Zaunbau für Ziegenbeweidung, Marketingaktivitäten)</p>	<p>Förderung durch PLENUM-Mittel</p> <p>Förderung durch PLENUM-Mittel</p>
Saarland	-	-
Sächsische Schweiz	<p>Tourismus: Projekte u.a. Mortelgrunder Bergmännleinpfad oder Intelligentes Tourismussteilsystem im Landkreis Sächsische Schweiz</p> <p>Agrar/Umwelt: Projekte u.a. Weidegut Colmnitz/Naturerlebnishof oder Imkerei - traditioneller Bestandteil der Kulturlandschaft</p> <p>Nachwachsende Rohstoffe/Erneuerbare Energien Projekte u.a. Biogasanlage oder Sortengarten für schnellwachsende Holzarten</p> <p>Kultur/Soziales: Projekte: Jugendaktiv – Freizeitstätte Lohsdorf; Rekonstruktion Herklotzmühle</p> <p>Vermarktung: Projekte u.a. Wollscheune Brudek oder Permhof Eichler</p>	<p>Förderung: Finanzierung durch LEADER+ und entweder Silber Erzgebirge oder Sächsische Schweiz</p> <p>Förderung: Finanzierung durch LEADER+ und entweder Silber Erzgebirge oder Sächsische Schweiz</p> <p>Förderung: Finanzierung durch LEADER+ und entweder Silber Erzgebirge oder Sächsische Schweiz</p> <p>Förderung: Finanzierung durch LEADER+ und entweder Silber Erzgebirge oder Sächsische Schweiz</p> <p>Förderung: Finanzierung durch LEADER+ und entweder Silber Erzgebirge oder Sächsische Schweiz</p>

Region	Thema/Projekt	Förderung
Schwäbisches Donautal	<p>Regionales Management: Übernahme von Dienstleistungen zur Tourismuserwicklung und Marketing Management von Events- und Veranstaltungen</p> <p>Angepasste Landnutzung: 1) Anerkennung als Landschaftspflegeverband – Übernahme von Gebietsaufgaben 2) Projektmanagement LIFE-Natur</p>	<p>Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung Dillinger Land – Finanzierung durch Landkreis Dillingen. • Zahlreiche Projekte aus operativen Mitteln des Vereins Dillinger Land. <p>Donauvital Tage – Finanzierung Netzwerkpartner und Sponsoren</p> <p>Organisation und Abwicklung von Landschaftspflegemaßnahmen und Naturschutzprojekten – Finanzierung durch Bayr. StMUGV. Steuerung und Abwicklung eines Naturschutzgroßprojektes – Finanzierung aus Projektbudget (EU, Land, Region)</p>
Uthlande	<p>IKZM und flächenhafter Küstenschutz - Klimastrategie der Region Uthlande</p> <p>Biosphäre Halligen (<i>Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie „Halligen 2050“</i>)</p> <p>Naturverträglicher Tourismus <i>Etablierung der Nationalparkpartnerschaft</i></p>	<p>Finanzierung über BINGO, Nationalparkamt, Halligstiftung, verschiedene Bildungseinrichtungen Bahndamm Morsum (Sylt) Finanzierung Land SH und LZV Sylt</p> <p>Finanzierung über Mittel des Landes SH, Nationalparkamt, Gemeinden</p> <p>Finanzierung über BINGO, Nationalparkamt</p>
Wendland	-	-
Weserland	-	-

Auswertung Frage 4

Frage im Leitfaden: **Weitere Themen der Region:** Beschreiben Sie kurz die Struktur **und** Aktivitäten die in Themen- und Aufgabenfeldern neben der regionalen WSK in 2008ff durchgeführt werden sollen. Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
Altmark	Tourismus; Aus- und Weiterbildung Kultur Bildung Flussgebietsmanagement Daseinsvorsorge im ländlichen Raum	Im Rahmen von ILEK	Regionale Planungsgemeinschaft Regionalmanagement Altmark ILE-Management
		Mitarbeit im Rahmen INTERREG	
		Mitarbeit beim Projektantrag BMBF-KLIMZUG (Klimawandel; ländlicher Raum)	
		Mitarbeit Projektantrag Programm ELKE (Nutzung nachwachsender Rohstoffe und Naturschutz)	
Barnim-Uckermark	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realisierung von Projekten zum Thema Regionalen Esskultur ▪ Teilnahme an speziellen Messen der Kulinaristik zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der regionalen Produkte in Verknüpfung mit touristischen Angeboten und zur Angebotsofferte an Wiederverkäufer ▪ Beratung und Unterstützung von (potenziellen) Projekt-Antragstellern zum Thema Vermarktung im Rahmen von Leader ▪ Betreuung/Beratung der Leader-Projekte im Rahmen der Umsetzung ▪ Gewährleistung der Vernetzung der Vermarktungsprojekte bei entsprechenden Gegebenheiten ▪ Mitarbeit im Kernteam und der AG Produktentwicklung zur Regionalmarke „VON HIER“ von Kaiser´s und MEMA in Berlin 		Fachmanagement
Bitburg-Prüm	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen zur Stärkung der Regionalmarke Eifel ▪ Netzwerkarbeit Zukunftsinitiative Eifel ▪ Netzwerkarbeit Landwirtschaft ▪ Netzwerkarbeit Forst- und Holzwirtschaft ▪ Netzwerkarbeit Handwerk & Gewerbe ▪ Netzwerkarbeit Technologie & Innovationstransfer ▪ Netzwerkarbeit Tourismus. 	Alle im Rahmen dreier LEADER-Aktionsgruppen	Für die Umsetzung sind jeweils unterschiedliche Kooperationspartner verantwortlich.
Chiemgau	keine Antwort	keine Antwort	keine Antwort

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
Eichsfeld	<p>Die Themen der Region rekrutieren sich aus den Handlungsfeldern der Regionalen Entwicklungsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Land- und Forstwirtschaft, verarbeitendes Gewerbe und Wirtschaft ▪ Naturschutz und Kulturlandschaftspflege / naturnahe Erholung und Tourismus ▪ Bildung und Soziales / Leben / Demographischer Wandel ▪ Regionale Regenerative Energie / Energieeinsparung 		Regionalmanagement
Hohenlohe	<p><i>1. LandFrauenService</i> Der LandFrauenService ist auch 2008 eine wichtige Aufgabe in der Region. Es geht darum, Frauen zu qualifizieren und zu informieren, damit sie neues oder zusätzliches Einkommen erzielen können. Auch der berufliche Wiedereinstieg oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mit Maßnahmen unterstützt. 2008 werden neue Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt sowie neue Veranstaltungen organisiert. Gleichzeitig wird ein Konzept für einen neuen Service für die Region erarbeitet, bei dem vor allem Kleinunternehmerinnen bei der Vermarktung ihrer haushaltsnahen Dienstleistungen unterstützt werden sollen.</p> <p><i>2. Energie</i> Klimaschutz ist in aller Munde. Das eZ hat in den letzten Jahren einen erheblichen Beitrag zur positiven Entwicklung der Energiepolitik in der Region beigetragen. In vielen Fällen sind das eZ und seine Aktivitäten zu Best Practice für andere Regionen in und außerhalb Deutschland geworden. Die entwickelte Technologie bei den Bürgerfotovoltaikanlagen und die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen werden nun bei Transfer- und EU-weiten Projekten weitergegeben und weiterentwickelt. In der Region gibt es Bestrebungen, weitestgehend energieautark zu werden. Daher werden in den kommenden Jahren noch einige Anstrengungen im Bereich der regenerativen Energiegewinnung in der Region unternommen werden müssen.</p> <p><i>3. Anbindung an die schnelle Datenautobahn</i> Der ländliche Raum hinkt was die Anbindung an schnelle Internetverbindungen betrifft teilweise noch weit hinter den Verdichtungsräumen hinterher. Für 2008 werden Fördermittel in Aussicht gestellt, die die Gemeinden beim Ausbau der Netze unterstützen sollen. Ziel ist es, in der Region die Unternehmen zu halten. Hierfür braucht es ausgebaute Datennetze. Das Ausbluten kleiner Gemeinden in der Region soll verhindert werden. Das Regionalmanagement</p>		

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
	<p>organisiert gemeinsam mit der Landesentwicklungsanstalt Ländlicher Räume für die Gemeinden ein Seminar. Dieses Seminar gibt Tipps und technische Hinweise, wie die Anbindung an das World Wide Web zukünftig funktionieren kann.</p> <p><i>4. Arbeitskräfteinitiative</i> Bereits 2007 wurde die Region aktiv, um neue Arbeitskräfte in die Region zu holen. Bei einer derzeitigen Arbeitslosenquote von 3,0 % und quasi Vollbeschäftigung, tut sich die Region schwer, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Es fehlen nicht nur Arbeitskräfte im Ingenieurwesen, sondern auch im Dienstleistungsbereich, im Bereich der sozialen Berufe oder Facharbeiter werden händeringend gesucht. 2007 wurde mittels einer Roadshow in diversen Gegenden Deutschland für den Arbeitsplatz Hohenlohe geworben. Weitere Maßnahmen werden 2008 folgen.</p>		
Lübecker Bucht		<p>Einzigste aktuell sichtbare Entwicklung, die nachdrücklich der Regionalpartnerschaft zugeordnet werden kann, wird die Bewerbung beim Förderprogramm Idee.Natur sein. Andere Aktivitäten der Akteure finden zwar statt, können aber nicht guten Gewissens als Impuls der Regionalpartnerschaft ausgegeben werden.</p>	
Mecklenburgische Seenplatte	<p>Erzeugung regionaler Spezialitäten Vermarktung</p>		
Östliches Ruhrgebiet	<p>Im Bereich der Bioenergie werden die Aktivitäten vom Projektträger fortgeführt. Die Finanzierung läuft über Auftragsvergabe. Die Intensität ist elementar von den gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig.</p>		
Ostfriesland		<p>„Kinderregion Ostfriesland“: Besser essen – mehr bewegen – wir bauen unsere Position im Bereich der Kindergesundheit weiter aus.</p>	

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
		<p>IDEE.NATUR – wir bewerben uns beim BfN mit einem Vorhaben zur Pflege und Inwertsetzung der ostfriesischen Moorlandschaften.</p> <p>Garten Eden – dauerhafte Kulturkooperation in Ostfriesland, in Zusammenarbeit mit der Kunsthalle Emden, den Hauptpartnern des Projekts Garten Eden und mit der Kulturagentur der Ostfriesischen Landschaft. Hier geht es um eine breitere Basis für die Marke Ostfriesland in diesem Sektor und um den Aufbau gemeinsamer Marketing-Controlling- Instrumente. Ein Pilotprogramm zum Controlling der Veranstaltungen des Garten-Eden- Projekts haben wir noch 2007 aus Regionen Aktiv Mitteln auf den Weg gebracht.</p> <p>Tourismusentwicklung – gemeinsame EFRE / EDR Projekte mit der Industrie- und Handelskammer Ostfriesland.</p> <p>Klimaschutz ist „umgekehrter Deichbau“ („Energiregion Ostfriesland“) – zusammen mit dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule in Emden und Industriepartnern möchten wir uns an einem Pilotprojekt zur Erfassung und Minderung der</p>	

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
		<p>Treibhausgasemissionen von Privathaushalten beteiligen.</p> <p>Über die GTZ und den Naturschutzbund haben wir zudem ein „twinning“ – Projekt mit der neuen Tourismusuniversität in Baku / Azerbaijan auf dem Reißbrett, dass uns die Chance eröffnet, Austauschsemester für Studenten und eine Zusammenarbeit im Bereich Ökotourismus / Umweltbildung in diesem Kaukasusland aufzubauen. GTZ, tempus-Hochschulprogramme und eine Ausschreibung des neuen Europäischen Instruments zur Förderung von Menschenrechten (EIDHR) bilden die Förderkulissen.</p>	
Reutlingen	<p>Zusätzlich zur WSK:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Land- und Forstwirtschaft; ▪ Regionalvermarktung; ▪ erneuerbare Energien; ▪ nachhaltiger Tourismus; ▪ Bildung für nachhaltige Entwicklung; <p>Im Biosphärengebiet sind darüber hinaus die Aufgaben Wissenschaft, Forschung und Monitoring sowie ein Netzwerk Infozentren und speziell der ehemalige Truppenübungsplatz Münsingen durch das Team des Biosphärengebiets zu bearbeiten.</p>		
Saarland		Bisherige WSK-Themen werden in LEADER-Gebieten weitergeführt.	
Sächsische Schweiz		<p>Arbeitsmarktkoordinator</p> <p>Fallstudie „Stadt-Land Koop-</p>	Träger ist Landschaft(f)t Zukunft e.V.

Region	Themen	Programme	Verantwortliche
		<p>rationen im Rahmen von Regionen Aktiv</p> <p>Umsetzung ILEK' s Sächsische Schweiz und Silbernes Erzgebirge</p>	Träger beider ILEKs ist Landschaf(f)t Zukunft e.V.
Schwäbisches Donautal	Initiative „Donauvital – Bewegung, Ernährung und Entspannung“		Regionale Partnerschaft und Projektträger
Uthlande	<p>Klimaschutz :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regenerative Energien - Sensibilisierung/ Kommunikation - Energieeinsparung <p>IKZM (Integriertes Küstenzonenmanagement):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Küstenschutz - Naturschutz <p>Landwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naturverträgliches Landmanagement - Regionale Produkte/ Vermarktung <p>Demographischer Wandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bildung und Ausbildung - Siedlungsstruktur - Immobilienmanagement 		Insel- und Haligkonferenz
Wendland	Themen aus Landwirtschaft (WSK Ernährungswirtschaft; Energiepflanzenanbau) und Naturschutz (Flussgebietsmanagement)	im Rahmen von LEADER	LWK Bezirksstelle Uelzen und Biosphärenreservatsverwaltung.
Weserland	-	-	-