

# Regio Plus, die Zweite!

VON ISABELL FRIESS

**Regio Plus ist das Schweizer Pendant zu LEADER mit dem Ziel, den Strukturwandel im ländlichen Raum zu unterstützen. Anfang 2008 beginnt eine neue Förderphase: Auch Regio Plus wird dann gemainstreamt und mit neuen Schwerpunkten ausgestattet.**

Am 31. Juli 2007 läuft Regio Plus aus; dann sind die 70 Millionen Franken, die der Bund zur Verfügung gestellt hatte, aufgebraucht. Ähnlich wie LEADER soll auch Regio Plus den ländlichen Raum als Wohn- und Arbeitsraum attraktiver machen, Innovation und Netzwerke fördern, Impulse setzen und so den ländlichen Gebieten zu neuen Standortvorteilen verhelfen, um das brachliegende Entwicklungspotenzial auszuschöpfen. Zurzeit läuft die Schlussevaluation von Regio Plus, die aber im Oktober 2007 abgeschlossen sein soll.

## Neue politische Richtlinien

Ab dem 1.1.2008 tritt in der Schweiz die Neue Regionalpolitik (NRP) in Kraft, mit einer Laufzeit bis 2015. In der NRP werden mehrere Programme (darunter auch Regio Plus) in einem einzigen Mehrjahresprogramm zusammengefasst, welches dann umfassender und flexibler ist. Unternehmertum und Innovation zu fördern, die Wertschöpfung zu steigern und die Wettbewerbskraft zu stärken, das sind die Ziele der NRP. Dabei sollen besonders Berggebiete, ländliche Räume und Grenzregionen gefördert werden, um dort Arbeitsplätze zu erhalten bzw. neue zu schaffen. Insgesamt werden für die Regionalentwicklung 230 Millionen Franken bereitgestellt.

## Konzentration auf drei Ausrichtungen

In der Hauptausrichtung der NRP geht es darum, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen zu stärken. Diese Ausrichtung umfasst in erster Linie die direkte Förderung von Initiativen, Projekten und Programmen sowie Infrastrukturvorhaben. Unternehmertum, Innovationskraft und Wertschöpfungssysteme stellen die drei Schlüsselgrößen zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und zur verbesserten Anpassungsfähigkeit an den Strukturwandel dar. Ausrichtung 2 dient der Stärkung der Kooperation und der Nutzung von Synergien zwischen der Regionalpolitik und den raumwirksamen Sektoralpolitiken auf Bundesebene. Ausrichtung 3, Wissenssystem Regional-

entwicklung und Qualifizierung des Regionalmanagements, ist flankierender Natur und erleichtert die Umsetzung der beiden anderen Ausrichtungen.

Räumlicher Wirkungsbereich sind die Regionen, die sich an der europäischen territorialen Zusammenarbeit beteiligen sowie das Gebiet, welches mehrheitlich spezifische Entwicklungsprobleme und Entwicklungsmöglichkeiten des Berggebiets und des weiteren ländlichen Raums aufweist. Periphere Gebiete sollen die wirtschaftliche Dynamik von Zentren jeder Größenordnung besser nutzen können, und es werden verstärkt Partnerschaften gefördert.

Um Marktverzerrungen zu vermeiden, liegt der Fokus ganz klar auf dem wettbewerbsfähigen und überbetrieblichen Bereich. Darunter sind Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, konzeptionelle Grundlagen oder die Optimierung von weichen und harten Standortvoraussetzungen zu verstehen.

## Zuständigkeit verschiebt sich

Die Kantone sind in Zukunft für den Vollzug verantwortlich. Gegenwärtig erarbeiten sie hierfür Strategieprogramme. Mit dem Bund als Geldgeber werden vertraglich Leistungsvereinbarungen abgeschlossen.

**REGIO+NET**



Quelle: www.pixelio.de

## LEADER und Regio Plus

In der Pilotphase hatten dank Regio Plus Schweizer Projektträger die Möglichkeit, gemeinsam mit Partnern aus der EU Projekte im ländlichen Raum zu entwickeln und durchzuführen. Insgesamt wurden acht Pilotprojekte bewilligt, darunter die Vorhaben „Europäischer Jakobsweg“ und „Transinterpret“. Gerade weil die Pilotprojekte so erfolgreich waren, unterstützt die Schweiz auch in der kommenden Förderphase Kooperationsprojekte mit anderen europäischen Förderprogrammen, sogar stärker als bisher. Gegenwärtig wird noch abgeklärt, bei welchen EU-Programmen und -Initiativen eine verstärkte Zusammenarbeit möglich sein wird. Hierunter können auch Programme außerhalb der Landwirtschaftspolitik fallen. Die NRP ist sehr offen gestaltet. Ideen und Projekte, welche schweizerische Partner suchen, können sich weiterhin an die Koordinationsstelle Schweiz-LEADER wenden.

Weitere Informationen zur Neuen Regionalpolitik finden Sie unter <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7196.pdf>.

**Nähere Informationen:**  
**Koordination Leader – Schweiz**  
 c/o PLANVAL AG  
 Sebastian Bellwald  
 Tel. +41 (0)31 3 98 40 10  
 E-Mail: [sebastian.bellwald@planval.ch](mailto:sebastian.bellwald@planval.ch)  
[www.regioplus.ch/rpd\\_leader\\_d.html](http://www.regioplus.ch/rpd_leader_d.html)

# Wertschöpfungsketten

VON STEFAN GOTHE

In der neuen Förderperiode bietet der verstärkte Blick auf kleine Betriebe und ihre Einbindung in Wertschöpfungsketten die Chance, mehr Beschäftigung und Einkommen in der Region zu halten. Der Aufbau solcher Ketten bedeutet aber auch neue Managementaufgaben. Lesen Sie im folgenden Beitrag, wie Wertschöpfungsketten organisiert werden können und welchen Aufwand dies für ein Regionalmanagement bedeuten kann.

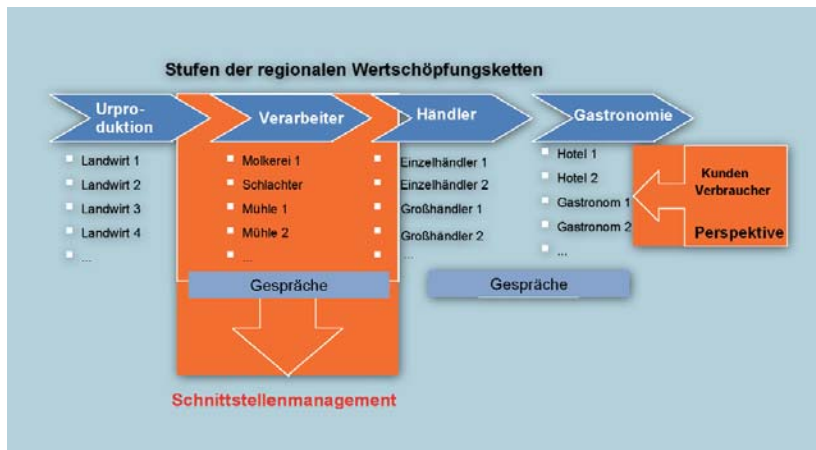


Abb. 1

**K**leinste, kleine und mittelgroße Unternehmen (KKMU) in ländlichen Regionen sind häufig auf sich selbst gestellt und agieren als Einzelkämpfer. Sie planen, produzieren, vertreiben und vermarkten ihre Produkte aus eigener Kraft. Dabei müssen sie zunehmend mit größeren, auf dem Weltmarkt tätigen Unternehmen konkurrieren, die ihren Fokus schon seit Jahren auf die individuellen Kundenwünsche und den Service gelegt haben. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen KKMUs mehr produzieren und verkaufen, in der Produktion effektiver arbeiten (etwa durch standardisierte Arbeitsabläufe, weniger Materialeinsatz) oder Produkte bzw. Service- und Dienstleistungen kundenorientierter anbieten (s. LEADERforum 3/2006, S. 34-35: *Wertschöpfungsketten – neu entdeckt*).

## Vorteile liegen auf der Hand

Die Zusammenarbeit der Betriebe in regionalen Wertschöpfungsketten (WSK) bietet einerseits eine Chance, die betrieblichen Produktions- bzw. Geschäftsprozesse und damit die betriebliche Wertschöpfung zu optimieren. Andererseits kann die regionale Wertschöpfung durch gemeinsame Planung, Produktion, Vertrieb, Vermarktung sowie Produktentwicklung verbessert werden. Auch Kosten lassen sich einsparen. Außerdem entstehen durch den informellen Austausch über Trends in der Nachfrage, neue

Entwicklungen in der Produktion, neue Gesetzgebungen oder besondere Kundenwünsche Synergien. Die Zusammenarbeit und der Austausch bieten den Unternehmen damit Möglichkeiten, die sie alleine nicht hätten.

## Nichts für Einzelkämpfer

Grundvoraussetzung für eine funktionierende Wertschöpfungskette ist, dass die teilnehmenden Betriebe selbst das Bedürfnis haben (oder dieses durch einen informellen Prozess entwickeln), etwas zu verändern, und dass sie bereit sind, gemeinsam mit anderen zu arbeiten. Zu Beginn muss ein Rahmen geschaffen werden, der sicherstellt, dass sich die Betriebsleiter bei den Arbeitstreffen und im gesamten Prozess wohlfühlen. Des Weiteren sollte eine Vertrauensbasis vereinbart werden – es muss klar sein, dass vertrauliche Informationen nicht nach außen getragen werden.

## Den Rahmen abstecken

Am Anfang eines Wertschöpfungsketten-Prozesses – also beim Aufbau einer neuen oder bei der Optimierung einer bestehenden Kette – müssen die beteiligten Unternehmen und ihre Produkte durch eine Umfeldanalyse identifiziert werden. Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- Welche Unternehmen sind an der regionalen Wertschöpfungskette beteiligt oder sollen beteiligt werden?
- Welche Produkte/Leistungen bieten die Unternehmen an?
- Wer arbeitet mit wem schon zusammen? Wo gibt es Lücken in der Kette?
- Welche Unternehmen waren oder sind am regionalen Entwicklungsprozess beteiligt?
- Welche Unternehmen haben im Entwicklungsprozess gemeinsame Projekte umgesetzt?

Anschließend müssen die betrieblichen und regionalen Prozesse, die Wertschöpfungsketten-Stufen, analysiert und dargestellt werden. Die Darstellung der regionalen Wertschöpfungsketten ist die Basis für die weitere Vorgehensweise (s. Abb. 1, S. 36 links).

## Wertschöpfungskette „ebbes Guad's“, Regionen Aktiv Reutlingen:

Unter der Marke „ebbes Guad's" wird anhand einer WSK eine Streuobstvermarktung aufgebaut.

### Bearbeitete Themen:

- Überprüfung der Obstannahme und Flächenkontrollen
- Vernetzung im Regionalentwicklungsprozess: z.B. Teilnahme an regionalen Märkten
- Presse- und Infoarbeit
- Einbindung neuer Akteure in die Gruppe
- Neue Produktentwicklungen, gemeinsame Projekte
- Weiterentwicklung der WSK mit dem Tourismus
- Beratungstreffen zu Marketing bei Streuobstprodukten

### Aufwand für das Regionalmanagement:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines ersten Workshops zur Erarbeitung der Inhalte für das Konzept (ca. 2,5 Tage)
- Durchführung von Treffen zur Evaluierung und Weiterentwicklung etwa im vierteljährlichen Rhythmus (Aufwand jeweils 2 bis 2,5 Tage)
- Intensiver Austausch mit einzelnen Partnern der Wertschöpfungskette

# managen – aber wie?

## Stufe für Stufe aufbauen

Zum Auftakt können bei kleinen Ketten (3 bis 4 Stufen, 6 bis 10 Betriebe) alle Teilnehmer in einem Start-Workshop, bei großen Ketten (ab 5 Stufen und ab 10 Betrieben) in Stufen-Workshops zusammengebracht werden. Die Arbeit in den Stufen einer regionalen Wertschöpfungskette dient dazu, in einem kleinen Kreis eine Vertrauensbasis zur gemeinsamen Arbeit zu schaffen, denn in einer Stufe kommen Personen eines ähnlichen Berufstyps (Produzent oder Verarbeiter) zusammen. Sie haben zudem häufig eine ähnliche Sozialisation und sprechen dieselbe Sprache. Auch inhaltlich stehen die gleichen Probleme beziehungsweise Themen an. Im Sinne eines Schnittstellenmanagements (s. Abb. 1) kann gemeinsam zu folgenden Themen und Fragen gearbeitet werden:

- Was läuft gut?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
  - Innerbetrieblich
  - Bei vor- und nachgelagerten Stufen
- Wo besteht die Möglichkeit der Zusammenarbeit?
- Welche gemeinsamen Projekte sind sinnvoll?
- Welchen Nutzen kann die Zusammenarbeit für die Region und für den einzelnen Betrieb haben?
- Kunden-Fokus
- Konkurrenz

Die Themen und der zeitliche Aufwand für die Treffen von kleinen WSKs sind beispielhaft bei „ebbes Guad's“, Regionen Aktiv Reutlingen, dargestellt (s. *nebenstehenden Kästen*)

Im weiteren Verlauf von Wertschöpfungsketten-Prozessen können Kooperationsprojekte (etwa zur gemeinsamen Planung, Beschaffung, Vermarktung oder zu Trainings) Pilotprojekte zur betrieblichen Optimierung sowie Kunden-Veranstaltungen weitere sinnvolle Schritte sein. Zum Abschluss eines Prozesses muss jeweils über die Fortführung der Zusammenarbeit der Betriebe, die Koordination sowie die Implementierung in bestehenden Strukturen nachgedacht werden.

## Mehr Arbeit, mehr Chancen

Das Managen von Wertschöpfungsketten erweitert einerseits den Aufgabenbereich des Regionalmanagements:

Projektmanagement, Projektteamentwicklung, Organisation von Trainings, Moderation der Treffen und Veranstaltungen, Erstellung eines Newsletters etc. Andererseits hat das Regionalmanagement dadurch aber auch die Möglichkeit, Dienstleistungen – etwa die Organisation und Durchführung von Unternehmenschecks zur Optimierung der betrieblichen Prozesse oder Kundenbefragungen – anzubieten und sich damit zum Teil selbst zu finanzieren.



Verkostungsaktion von „ebbes Guad's“-Apfelsaft im Einkaufszentrum in Balingen - Foto: Markus Zehnder

### Nähere Informationen:

**Stefan Gothe**  
kommunare, Institut für die Nachhaltige  
Regional- und Organisationsentwicklung  
Tel. (02 28) 9 21 23 52  
E-Mail: stefan.gothe@kommunare.de  
www.kommunare.de

### Weitere Informationen zu den Beispielen:

www.weserklasse.de  
www.regionen-aktiv-rt.de

Abb. 2



## Die „weserklasse“ macht's vor

In der Nordlichter-Region Weserland sollte für die Marke „weserklasse“ eine Gesamtstrategie entwickelt werden. Ziel war es, durch eine gemeinsame Marke die Verbraucher auf die Qualität und Herkunft der regionalen Produkte hinzuweisen. Dass gerade das Schnittstellenmanagement für den Erfolg der Gruppe von Bedeutung war, um alle unterschiedlichen Interessen zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten, das fand auch Eduard Hüsters vom Regionalmanagement „weserklasse“. Entscheidend für den Prozess bei der „weserklasse“ war die enge Abstimmung mit dem Großhandelsunternehmen Naturkostkontor Bremen (NKK), das sich stark auf die Verbraucherwünsche ausgerichtet hat. Schnell wurde klar, dass regional vorverarbeitete Produkte benötigt werden, um die Kundenwünsche im Weserland zu befriedigen; vorher kamen die Produkte aus dem Hamburger Raum. Also wurden innerhalb der Stufe Arbeitstreffen zur Verarbeitung durchgeführt. Hinzu kamen Einzelgespräche mit den Akteuren. Im Ergebnis ist es den Akteuren gelungen, in der Region eine höhere Wertschöpfung zu erzeugen. (siehe Abb. 2, S. 36 links)

# Den Erfolg messbar machen

VON WIM SCHWERTNER

**Neue Förderperiode, neues Glück ... - so weit, so gut. Welche Faktoren aber entscheiden über Erfolg oder Misserfolg einer Region? Um den Akteuren Entscheidungshilfen an die Hand zu geben, hat ein Forschungsprojekt der Berliner Humboldt-Universität ergebnisorientierte Erfolgsfaktoren für LEADER+ und Regionen Aktiv ermittelt.**

**Z**u Beginn der neuen Förderperiode 2007-2013 stellt sich für alte und neue lokale Aktionsgruppen (LAGs) die Frage, wie sie sich organisatorisch und inhaltlich ausrichten müssen, um für die nächsten sieben Jahre und darüber hinaus erfolgreich zu sein. Doch an welchen Konzepten und Modellen können sich die Regionen orientieren, um nicht blind Entscheidungen treffen zu müssen? Sicher, genügend Literatur über erfolgreiche Projekte gibt es; doch ist diese meist fallbezogen und damit nicht ohne Weiteres übertragbar. In den vergangenen Jahren wurden daher verstärkt allgemeingültige Erfolgsfaktorenmodelle entwickelt.

Als einer der ersten wagte sich das nova-Institut an die Erfolgsfaktoren. 2001 bis 2002 führte es mit sechs LAGs aus dem Bereich „Integration von Naturschutz“ eine Grundlagenforschung durch. Dabei heraus kam ein Set von 13 qualitativen und prozessorientierten Erfolgsfaktoren (s. Kasten S.39, rechte Seite).

## 222 Regionen sprechen Klartext

2004 initiierte das Fachgebiet Agrarmarketing & Agribusiness der Berliner Humboldt-Universität ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume“. Im Vordergrund sollten hierbei ergebnisorientierte und mehr quantitative Faktoren stehen. Untersucht wurden insgesamt 222 Regionen: sämtliche LEADER-Regionen in Deutschland und Österreich sowie die Modellregionen von Regionen Aktiv. Dadurch wurde eine hohe Homogenität und Vergleichbarkeit der Forschungsregionen erzielt, gleichzeitig wurden die Verdichtungsräume ausgeschlossen. Alle Untersuchungsregionen erhielten Fragebögen; 134 von ihnen und damit 60,4 Prozent schickten diese beantwortet zurück. Neben der klassischen Faktoren- und Diskriminanzanalyse wurde eine Analyse mittels Entscheidungsbäumen (s. *Schaubild*) durchgeführt. Der Vorteil dieser Variante ist, dass die Ausgangsvariablen im Ergebnis erhalten bleiben und nicht aggregiert werden.

## Die magische Sieben

Als Ergebnis kristallisierten sich sieben Faktoren heraus, die für den Erfolg eines Regionalmanagements entscheidend sind. Diese Faktoren wurden bislang in neun Regionen vorgestellt und von den Akteuren vor Ort bestätigt.

### Erhöhung des Leistungsangebotes

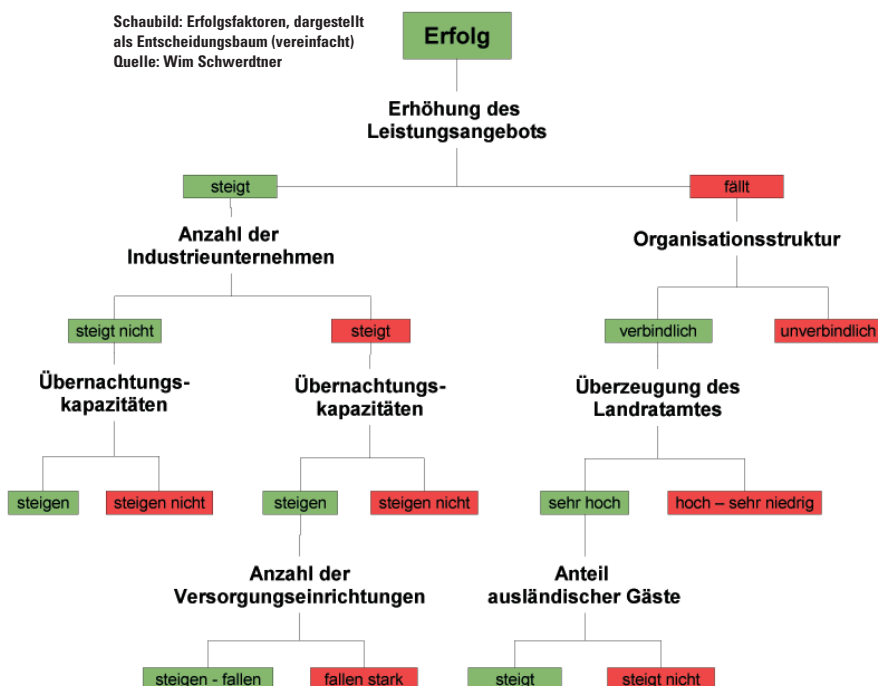
Der wichtigste Faktor, der erfolgreiche von nicht erfolgreichen Regionen trennt, ist die Erhöhung des Leistungsangebotes. Nur solche Regionen wurden als erfolgreich ermittelt, in denen im Programmverlauf eine qualitative oder quantitative Zunahme ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen feststellbar war. Dabei berichteten einige Regionen, vor allem Produktinnovationen anzustreben und ihr Sortiment auszuweiten, während andere auf eine qualitative Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen unter einer Dachmarke setzten.

### Anzahl der Industrieunternehmen

Den zweitwichtigsten Faktor bildet die Abnahme von Industrieunternehmen. Hier lassen sich zwei Einflüsse beobachten: Zum einen steigt mit abnehmender Industriedichte die touristische Qualität einer Region, zum anderen erzeugt die Abwanderung der Industrie einen Problemdruck, der in den Regionen zu einer gesteigerten Handlungsbereitschaft führt. Dabei scheint die mangelnde Handlungsbereitschaft immer noch eher ein Problem den Regionen im Osten Deutschlands zu sein. In den touristisch geprägten Regionen wurde häufig das erste Argument als Erfolgskonzept genannt: Die sinkende Anzahl von Industrieunternehmen hat die touristische Attraktivität der Region gesteigert, weil es jetzt möglich wurde, den Natur- und Wellness-Aspekt offensiv zu vertreten.

### Verbindliche Organisationsstruktur

Die Regionen verfügen über sehr unterschiedliche Ansätze, ihre Kooperations- und Partizipationsprozesse zu organisieren.





ren. Während diese Arbeit in einigen Gebieten größtenteils durch Ämter geleistet wird, sind es in anderen Regionen GmbHs oder Vereine. Als erfolgloseste Form erwies sich die Organisation in relativ unverbindlichen Arbeitsgruppen oder -kreisen. Regionen mit dieser primären Organisationsform waren signifikant erfolgloser als Regionen mit anderen Organisationsstrukturen. Dieses Ergebnis wurde auch in allen Gesprächen bestätigt: Die Regionen brauchen verlässliche Strukturen der Kommunikation und Partizipation, die es ermöglichen, alle wichtigen Entscheidungsträger dauerhaft einzubinden.

### Übernachungskapazitäten

Auch wenn die im Durchschnitt geringe Auslastung der Übernachtungskapazitäten zu der Annahme führt, dass in diesem Bereich inzwischen ausreichend investiert worden ist, hat sich doch gezeigt, dass Regionen mit steigenden Übernachtungskapazitäten noch immer erfolgreicher sind als andere. Dieser Erfolgsfaktor kommt insbesondere den ostdeutschen Regionen zugute, die in den letzten Jahren viele neue Hotels und Pensionen errichtet haben. In vielen Regionen Westdeutschlands liegen diese Investitionen oftmals etwas länger zu-

rück, so dass die Gefahr besteht, auch qualitativ hinter den modernen ostdeutschen Einrichtungen zurückzufallen.

### Überzeugung des Landratsamtes

Nur Regionen, in denen das Landratsamt hinter dem Regionalmarketing bzw. -management stand, waren auch erfolgreich - und zwar unabhängig vom jeweiligen Programm. 2002 schien ein Vorteil der Regionen-Aktiv-Managements noch darin zu bestehen, durch ihre Finanzierung unabhängiger von der jeweiligen kommunalen Administration zu sein. Doch in der Praxis zeigte sich, dass die Umsetzung vieler Projekte nur in Zusammenarbeit mit den politisch-administrativen Strukturen vor Ort möglich war. Mitunter gerieten die Managements dabei zwischen die politischen „Mühlsteine“ eines von Rot-Grün aufgelegten Programms und CDU-dominierter Landratsämter. Die LEADER-Aktionsgruppen hatten es dabei vielfach einfacher, denn hier war die Kooperation allein schon über die Kofinanzierung der Projekte sozusagen Grundbedingung einer erfolgreichen Bewerbung, so dass die spätere Abstimmung oft nicht mehr im gleichen Maße problematisch war wie bei den Regionen-Aktiv-Projekten.

### Anzahl der sozialen Versorgungseinrichtungen

Insgesamt geht in Deutschland und Österreich die Tendenz zu einer Verlagerung von sozialen Einrichtungen (Krankenhäuser, Arztpraxen, Altenheime etc.) in die Ballungszentren. In den Bundesländern mit starker Abwanderung der Bevölkerung wird diese Entwicklung noch beschleunigt, ein Teufelskreis entsteht: Die Versorgungseinrichtungen nehmen ab, wodurch wiederum vermehrt Familien und Ältere abwandern. Zwar ist dieser Zusammenhang einleuchtend; in den empirischen Erfolgsfaktorenmodellen zur Regionalentwicklung hatte er bislang jedoch fast keinen Eingang gefunden.

### Anteil ausländischer Gäste

Auch wenn dieser Faktor eher für die touristischen Regionen bedeutsam ist, gilt eine steigende Anzahl ausländischer Gäste als Kennzeichen einer erfolgreichen Region. So haben verschiedene Regionalmanager ausgeführt, dass es schwierig sei, die Anzahl inländischer Urlauber weiter zu steigern. Ausländische Gäste würden daher als Zielgruppe interessanter werden. Dies gilt insbesondere für grenznahe Regionen und solche entlang der klassischen Fernreiserouten.

### Nähere Informationen:

**Dipl.-Ing. agr. Wim Schwerdtner**  
**Humboldt-Universität zu Berlin**  
**Fachgebiet Agribusiness & Agrarmarketing**  
**(Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Schade)**  
**Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus**  
**Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät**  
**Tel. (01 78) 2 66 52 24**  
**E-Mail: wim.schwerdtner@agr.ar.hu-berlin.de**  
**www.regional-marketing.eu**

### Erfolgsfaktoren für Regionen Aktiv

- Problemlage und Lösungswille
- Win-Win-Situation
- Verkauf von Erfolgen
- Überschaubarkeit und Anschlussfähigkeit
- Starke Partner
- Lernfähigkeit und Austausch
- Transparenz, Offenheit, Flexibilität
- Möglichst breite Beteiligung
- Promotoren als Zugpferde
- Aktives Umfeldmanagement
- Ausreichende Ressourcen für Regionalmanagement
- Kompetentes Prozessmanagement
- Subsidiarität



Quelle Fotos: [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

# Integrierte Ansätze

## Erfahrungen aus dem Modellvorhaben Regionen Aktiv

VON SEBASTIAN ELBE

Seit 2001 läuft das Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“. In der ersten Phase bis Ende 2005 wurden in 18 Modellregionen nicht nur rund 1.000 Projekte umgesetzt, sondern auch 700 Arbeitsplätze erhalten und weitere 750 neu geschaffen.

**R**egionen Aktiv wurde durch das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) als Wettbewerb initiiert. Bundesweit wurden Regionen gesucht, die mit Hilfe eines integrierten Ansatzes die vier Ziele „Verbraucherorientierung“, „Natur- und umweltverträgliche Landwirtschaft“, „Stärkung ländlicher Räume und Schaffung zusätzlicher Einkommensquellen“ sowie „Stärkung der Stadt-Land-Beziehungen“ modellhaft umsetzen.

### Wechselwirkungen zwischen „harten“ und „weichen“ Effekten

Im Fokus der ersten Phase (2001-2005) stand der Aufbau partnerschaftlicher Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Insbesondere für die derzeit laufende zweite Phase (2006/2007) steht deren Inwertsetzung durch regionale Wertschöpfungsketten auf dem Programm. Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben zeigen, dass der Aufbau solcher Strukturen zunächst mehr Zeit benötigt und sich arbeitsintensiver gestaltet als klassische investive Maßnahmen. Er führt aber in der Regel zu dauerhafteren Effekten: Die Akteure werden befähigt, die Entwicklung ihrer Region selbst zu gestalten und zu verantworten. Dies ist besonders wichtig, da Förderprogramme nur für einen begrenzten Zeitraum zur Verfügung stehen, die Entwicklung in den

Modellregion Schwäbisches Donautal - Oben: Neue Möbelproduktlinie: „Bliesgau-Möbel“ aus der Modellregion Saarland  
Quelle: Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv, nova-institut GmbH

Regionen aber dauerhaft sein soll. Regionen Aktiv hat auch gezeigt, dass es zum einen möglich ist, über die Förderung von „weichen“ Maßnahmen wie die regionale Zusammenarbeit „harte“ Effekte wie mehr Arbeitsplätze zu erzielen, und dass es zum anderen umfangreiche Wechselwirkungen zwischen „harten“ und „weichen“ Wirkungen gibt (siehe Abbildung): Werden etwa harte Effekte (beispielsweise über die Umsetzung von Projekten) erzielt, wirkt sich das sofort positiv auf das Selbstwertgefühl der Akteure aus (weicher Effekt). Ein gestärktes Selbstwertgefühl wiederum erhöht das Engagement, was die Grundlage einer weiteren Inwertsetzung von Potenzialen bilden kann und somit den Kreislauf verstärkt.

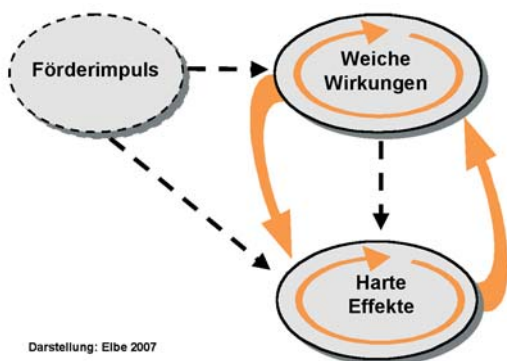
### Die Förderphilosophie

Zur Initiierung eines solchen Kreislaufs müssen nicht nur finanzielle Anreize vorhanden sein, sondern auch eine entsprechende Förderphilosophie transportiert werden. Bei Regionen Aktiv basiert diese

zum Großteil auf den Erfahrungen aus LEADER und umfasst fünf Prinzipien:

- **Regionalität**  
z.B. Regionsabgrenzung durch die Akteure selbst, Regionales Entwicklungskonzept, eigenes Budget, Abwicklungspartner vor Ort
- **Partnerschaft**  
z.B. Regionale Partnerschaften und Regionalmanagement
- **Reflexivität**  
Qualifizierung, Steuerung über Ziele und Evaluation
- **Integration**  
Regionsspezifische Integration der Prozesse und Inhalte
- **Wettbewerb**  
Auswahl der Modellregionen, leistungsgebundene Reserve in der Umsetzung, Auswahl der besten Projekte

Bei der Bewertung der Prinzipien durch die Modellregionen erhielt der Zugewinn regionaler Handlungsspielräume durch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen die meisten Punkte. Doch auch die anderen Prinzipien wurden bei einer



Darstellung: Elbe 2007



Die Einschätzungen der Regionen machen dabei sehr deutlich, dass die Verlagerung dieser Kompetenzen zwar eher technischer Natur ist, bei den Akteuren in den Regionen jedoch sehr viele positive emotionale Reaktionen auslöst (Steigerung des Selbstwertgefühls, Motivation, Verantwortungsbewusstsein etc.)

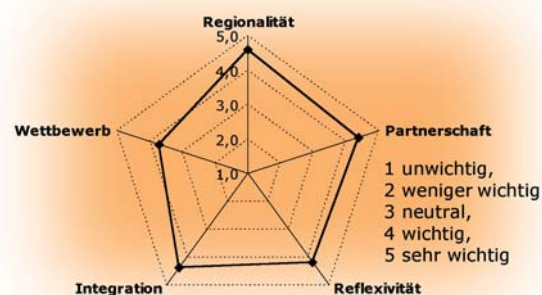
### Drei notwendige Voraussetzungen

Für einen solchen Steuerungsansatz benötigt die Region ein **Basispotenzial** an Akteuren, Qualifikationen und weiteren Ressourcen, um den Förderimpuls verarbeiten und partnerschaftliche Strukturen aufbauen zu können. Ist dieses Potenzial vorhanden, muss eine **kritische Masse** aufgebaut werden, um eine Inwertsetzung der Strukturen über Projekte, Produkte und regionale Wertschöpfungsketten zu erreichen. Letztendlich muss eine **Aneignung des Prozesses** durch die Akteure vor Ort erfolgen, damit der Prozess nicht mit dem Auslaufen der Förderung zum Erliegen kommt.

Diese drei Voraussetzungen verlangen viel Engagement, benötigen viel Zeit und sind auch geprägt von Frustration, wenn beispielsweise die negativen Seiten des Wettbewerbs wie Konkurrenzdenken überwiegen oder Projekte scheitern. Hinzu kommt, dass die Einführung einer Steuerung über Ziele und Evaluation aufwändig und nicht ohne Druck „von oben“ machbar ist. Dennoch stehen die Regionen zu diesem Ansatz: Vor allem die Diskussionen bei der Zielfindung sicherten den notwendigen Austausch zwischen den unterschiedlichen Akteuren und sorgten für die Verbindlichkeit der Ziele.

### Verstetigung der Prozesse gefährdet

Schwierig gestaltet sich der Transfer der Erfahrungen auf andere Förderprogramme: Die freie Regionsabgrenzung bei Regionen Aktiv war zwar sehr gut geeignet, um die vier Ziele des Modellvorhabens umzusetzen, jedoch liegt die Regionsgröße (Durchschnitt ca. 390.000 Einwohner) weit über den für LEADER ab 2007 festgelegten Bevölkerungsgrenzen. Dadurch ist es gut möglich, dass sich mit dem Auslaufen der Förderung vor allem die größeren Modellregionen



in Teilregionen auflösen, um LEADER-fähig zu werden. Nicht allen Modellregionen wird es aber gelingen, in der neuen Phase eine Rolle bei LEADER zu spielen. So besteht die Gefahr, dass die aufgebauten Strukturen nicht verstetigt werden und der Schritt von der Förderprogrammregion zu einer dauerhaften regionalen Entwicklung nicht gelingt. Eine alleinige regionale Finanzierung etwa des Regionalmanagements wird in den seltensten Fällen erreicht. Dennoch hat Regionen Aktiv gezeigt, dass für eine solche finanzielle Aneignung des Prozesses durch die Region eine degressiv gestaffelte Förderung notwendig ist. Die in der Phase 1 bis Ende 2005 mögliche 100%-Finanzierung des Regionalmanagements wurde aus diesem Grund in der Phase 2 auf 75 Prozent (in 2006) bzw. auf 50 Prozent (2007) reduziert. Eine solche Staffelung schafft Verbindlichkeit für die Akquisition regionaler Mittel. Trotz der genannten zahlreichen Probleme zeigen Initiativen wie Regionen Aktiv und LEADER, dass es gelingen kann, durch die Förderung eines integrierten Ansatzes Strukturen aufzubauen, die die Grundlage für eine dauerhafte regionale Entwicklung und Verantwortung bilden. Die Regionen sollten dabei durch einen schnelleren Transfer der Erfahrungen zwischen einzelnen Förderprogrammen unterstützt werden.

**Nähere Informationen:**  
**Sebastian Elbe**  
**SPRINT (Gbr)**  
**Tel.: (0 61 51) 6 67 78 01**  
**E-Mail: [elbe@sprintconsult.de](mailto:elbe@sprintconsult.de)**  
**[www.regionenaktiv.de](http://www.regionenaktiv.de) oder**  
**[www.modellregionen.de](http://www.modellregionen.de)**

Befragung der Modellregionen als wichtig bzw. sehr wichtig für die Entwicklung der Region eingestuft.

### Vier Anker der Verantwortung

Zentral für den Erfolg der Wirkungsketten ist die konsequente Verlagerung der „vier Anker“ der Verantwortung und der damit verbundenen Pflichten in die Regionen:

- **prozessual** durch die regionale Partnerschaft als zentrales Entscheidungsorgan und das hauptamtliche Regionalmanagement als zentraler Dienstleister der Region,
- **inhaltlich** durch die Steuerung über Ziele und Evaluation sowie mit der Projektauswahl durch die regionale Partnerschaft,
- **finanziell** durch das sektoral-ungebundene regionale Budget
- **administrativ** durch den Entwicklungspartner vor Ort zur Prüfung der finanziell-technischen Anforderungen.

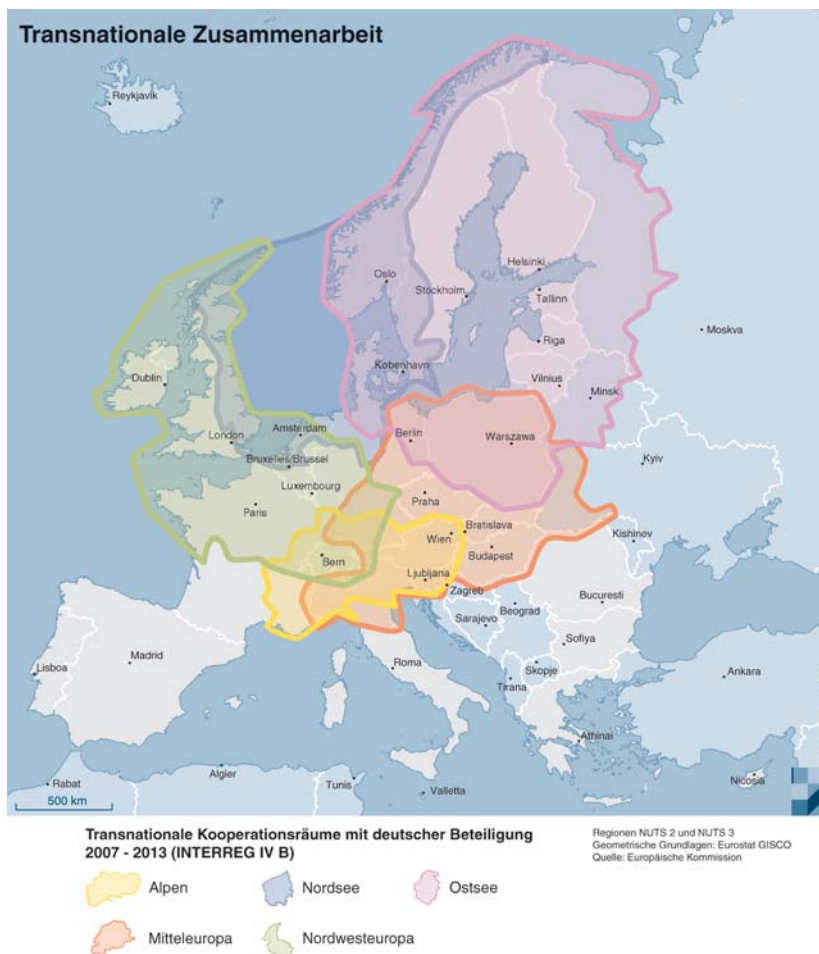
### Regionen Aktiv in Zahlen

Laufzeit 2001-2005 (Phase 1)	mehr als 1.000 Projekte in den Modellregionen
18 Modellregionen (206 Bewerberregionen)	ca. 760 Arbeitsplätze geschaffen und ca. 700 Arbeitsplätze erhalten
ca. 2,1 Mio. EUR Bundesmittel pro Region	ca. 83 Mio. EUR direkte Folgeinvestitionen
Stand: Dezember 2005	

# INTERREG – die nächste Generation

VON JENS KURNOL

Auch bei INTERREG hat sich in der neuen Förderperiode einiges getan: Als Ziel „Europäische Territoriale Zusammenarbeit“ ist es jetzt integraler Bestandteil des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE). Die Kooperationsprogramme und -projekte werden in Zukunft noch stärker daran gemessen, ob sie einen Beitrag zu den übergeordneten Zielsetzungen der Europäischen Union leisten und wie weit sie zur Umsetzung der Lissabon- und Göteborg-Strategie beitragen.



INTERREG bietet auch in Zukunft Einrichtungen auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene finanzielle Unterstützung, um in gemeinsamen Projekten mit Partnern in anderen EU-Mitgliedstaaten neue Strategien, Dienstleistungen und Produkte zur Lösung gemeinsamer Probleme zu erproben. Die Bearbeitung erfolgt querschnittsorientiert, das heißt fachübergreifend und in einem räumlichen Zusammenhang. Wie bisher wird INTERREG auch 2007 bis 2013 über drei Ausrichtungen umgesetzt:

- Ausrichtung A betrifft die grenzübergreifende Zusammenarbeit, also die Förderung der Regionalentwicklung benachbarter Grenzregionen.

- Ausrichtung B dient der transnationalen Zusammenarbeit und wird durch gemeinsame Vorhaben zur integrierten Raumentwicklung in größeren Kooperationsräumen beitragen.
- Ausrichtung C zielt auf die Stärkung der interregionalen Zusammenarbeit durch Erfahrungsaustausch ab.

Die nachfolgenden Informationen beziehen sich auf Ausrichtung B. Informationen zu Ausrichtung A geben die Euroregionen, zu den Ausrichtungen A und C die Wirtschaftsministerien der Länder.

## Neue Schwerpunkte

Die neuen transnationalen Programme der Ausrichtung B sehen vier thematische Prioritäten vor:

**Innovation** ist insbesondere vor dem Hintergrund des Ziels, einen Beitrag zur Umsetzung der Lissabon-Strategie zu leisten, ein wichtiges Thema. Sie wird als eigenständige Priorität für Aktivitäten eingeführt, die auf die Verbesserung der organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, des Transfers von Technologie, Wissen und Informationen sowie auf die Verbreiterung der gesellschaftlichen Basis abzielen. Daneben wird Innovation weiterhin auch horizontal, d.h. alle Förderschwerpunkte betreffend, in den Programmen verankert. Im Vordergrund stehen dabei die Verbesserung der Rahmenbedingungen und die Förderung einer wissensbasierten Wirtschaft, nicht aber die technologische Innovation. Die Vernetzung von Universitäten und Kompetenzzentren sowohl untereinander als auch mit Unternehmen der politischen und administrativen Praxis wird künftig mehr Gewicht erhalten.

Die Verbesserung der **Risikoversorge**, zum Beispiel im Hochwasserschutz, ist bereits wesentlicher Bestandteil der Kooperation im Rahmen von INTERREG und wird auch in künftigen Programmen – gerade im Hinblick auf den vorsorgenden Umgang mit dem Klimawandel – eine wichtige Rolle spielen. Schwerpunkte bilden unter anderem Synergien bei EU-Strategien und -Initiativen, etwa im Umgang mit Risiken und im Katastrophenschutz. Daneben kommt dem Einsatz erneuerbarer Energien und der Energieeffizienz eine wichtige Rolle zu.

Beim Thema **Erreichbarkeit** wird ein stärkerer Fokus auf die intensivere Nutzung der vorhandenen Transportinfrastruktur gesetzt, z.B. durch intelligentere Organisation des Verkehrs. Im Mittelpunkt steht nicht die „gebaute“ Infrastruktur, sondern vielmehr deren Nutzung und zukunftsfähiges Management.

Große Bedeutung haben weiterhin die positiven Impulse, die Verkehrsinfrastruktur in transnationalen Entwicklungskorridoren bieten kann. Weiter relevant bleiben der gesicherte Zugang und die Sicherstellung der Qualität öffentlicher Dienste und Verkehrssysteme in peripheren und dünner besiedelten Regionen.

Die **Entwicklung der Städte und Regionen** nimmt eine wichtige Rolle in der künftigen Strukturpolitik ein. Dies gilt auch für die territoriale Kooperation. Städte sind Motoren der Regionalentwicklung. Dementsprechend gilt es, städtische Infrastruktur zu stärken und ihr Management zu verbessern. In den neuen Programmen werden Aspekte des demographischen Wandels stärker berücksichtigt als bisher. Auch wird die Stadt-Land-Zusammenarbeit gegenüber isolierten Konzepten für den ländlichen Raum mehr Gewicht erhalten. Das Natur- und Kulturerbe wird weiterhin Bestandteil der Programme sein, allerdings steht hier noch stärker die wirtschaftliche Bedeutung im Vordergrund (Umfeld für Unternehmen, weicher Standortfaktor).

## INTERREG IV B in Deutschland

Im Rahmen von INTERREG IV B beteiligt sich Deutschland an fünf transnationalen Räumen (siehe Karte). In diesen fünf Kooperationsräumen stehen bis 2013 EU-Fördermittel in Höhe von rund 1,05 Milliarden Euro zur Verfügung (Ostseeraum: 208 Millionen, Mitteleuropa 245 Millionen, Nordseeraum 149 Millionen, Nordwesteuropa 351 Millionen, Alpenraum 95 Millionen). Diese Mittel werden im Wettbewerb vergeben, das heißt, nur die besten Projektideen werden unterstützt, unabhängig davon, in welchen Ländern die Projekte durchgeführt werden. Deshalb steht noch nicht fest, wie viele Mittel an deutsche Partner gehen werden. Um EU-Fördermittel zu erhalten, muss ein bestimmter Anteil an den gesamten Projektkosten von den Antragstellern übernommen werden. Dieser liegt je nach Kooperationsraum zwischen 25 und 50 Prozent. Die Kofinanzierung kann auch durch halb-öffentliche Mittel erfolgen. Die Finanzierung privater Organisationen ist gewünscht; da hierbei allerdings Beihilfefragen berührt werden, wird die technische Umsetzung noch geprüft.

Mit der Genehmigung der ersten Programme ist im Sommer zu rechnen. Erste Aufrufe zur Projekteinreichung könnte es bereits im Spätherbst geben. Aktuelle Informationen geben die Kontaktstellen, die mit einer Ausnahme in jedem Programmraum eingerichtet wurden (*s. Adressliste*). Über wichtige Neuigkeiten und Termine, die alle fünf Kooperationsräume betreffen, informiert die Rubrik Meldungen auf [www.interreg.de](http://www.interreg.de)

**Nähere Informationen:**  
**Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung**  
**Jens Kurnol**  
 Tel.: (02 28) 9 94 01-23 04  
 E-Mail: [interreg@bbr.bund.de](mailto:interreg@bbr.bund.de)  
[www.interreg.de](http://www.interreg.de)

### Adressen der Kontaktstellen und Termine

#### Alpenraum

Dr. Florian Ballnus  
 Tel.: (0 88 21) 9 43 16-20  
 E-Mail: [ballnus@alpenforschung.de](mailto:ballnus@alpenforschung.de)  
[www.alpinespace.org/ncp-germany.html](http://www.alpinespace.org/ncp-germany.html)  
 oder [www.alpinespace.org](http://www.alpinespace.org)  
 Internationale Auftaktkonferenz:  
 St. Johann im Pongau (Österreich),  
 28./29.6.07  
 Deutsche Auftaktveranstaltung:  
 Neu-Ulm, 12./13.7.07

#### Mitteleuropa

Dr. Bernd Diehl  
 Tel.: (03 51) 46 79-2 77  
 E-Mail: [B.Diehl@ioer.de](mailto:B.Diehl@ioer.de)  
[www.ioer.de/ccp/homepage.html](http://www.ioer.de/ccp/homepage.html) oder  
[www.cadses.net](http://www.cadses.net) (vorläufig)  
 Internationale Auftaktkonferenz:  
 Wien (Österreich), 2./3.7.07,  
 Deutsche Auftaktveranstaltung:  
 Dresden, 2. Oktoberhälfte 07

#### Nordseeraum

Claudia Eggert  
 Tel.: (0 40) 4 28 40-80 13  
 E-Mail: [Claudia.Eggert@bsu.hamburg.de](mailto:Claudia.Eggert@bsu.hamburg.de)  
 Thomas Jacob  
 Tel.: (0 40) 4 28 40-32 47  
 E-Mail: [Thomas.Jacob@bsu.hamburg.de](mailto:Thomas.Jacob@bsu.hamburg.de)  
[www.interregnorthsea.org](http://www.interregnorthsea.org)  
 Jahreskonferenz:  
 Brunstad, Norwegen, 20.-22.6.07

#### Nordwesteuropa

Mirjam Witschke  
 Tel.: (02 11) 8 37-41 49  
 E-Mail: [mirjam.witschke@mwme.nrw.de](mailto:mirjam.witschke@mwme.nrw.de)  
[www.nweurope.org](http://www.nweurope.org)

#### Ostseeraum

Dietrich Seele  
 Tel.: (04 31) 9 88-21 20  
 E-Mail: [dietrich.seele@jumi.landsh.de](mailto:dietrich.seele@jumi.landsh.de)  
[www.bsrinterreg.net](http://www.bsrinterreg.net)  
 Internationale Auftaktkonferenz:  
 Hamburg, 10./11.5.07

### Ein Beispiel aus Interreg III B

„Stellen Sie sich vor, Sie haben die Wahl, in eines von zwei Dörfern zu ziehen. Im ersten sind die Bäckerei und das Postamt geschlossen, eine Busanbindung gibt es nur zu Schulzeiten. Das zweite Dorf hat einen Bauernladen, eine Arztpraxis und einen Breitband-Internet-Zugang im Gemeindezentrum. Außer einer alten Gaststätte und den Vereinen gibt es wenig lokale Unterhaltung, aber die öffentliche Verbindung in die Kreisstadt ist gut und funktioniert auch abends. Welches Dorf würden Sie wählen?“

Unglücklicherweise ist das erste Dorf stellvertretend für viele periphere Ortschaften im Nordseeraum. Die Partner im transnationalen Projekt „North Sea Rural“ versuchen, diesen negativen Entwicklungen zu begegnen. Durch die Verknüpfung von besseren Verkehrsverbindungen, sozialen Diensten und wirtschaftlichen Aktivitäten in 15 Pilotvorhaben werden die besten Wege dahin getestet. In Deutschland beteiligt sich die Wirtschaftsförderung des Landkreises Wesermarsch am Projekt.

**Nähere Informationen unter [www.northsearural.org](http://www.northsearural.org)**

# Bildung aus einer Hand

VON GABRIELE SCHNEIDER

**Pünktlich zum 1. Januar 2007 ist das Programm für lebenslanges Lernen (PLL) an den Start gegangen. Mit einem Budget von fast sieben Milliarden Euro wird dieses neue europäische Bildungsprogramm von 2007 bis 2013 den europäischen Austausch von Lehrenden und Lernenden aller Altersstufen sowie die Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen fördern.**



Matthias Lex ist einer von mehreren LEONARDO-Botschafter, die ein Jahr lang das Programm repräsentieren und mit ihrer Geschichte für LEONARDO DA VINCI werben - Quelle: Nationale Agentur Bildung für Europa im BIBB

**D**as Programm für lebenslanges Lernen (PLL) führt die bisherigen Programme SOKRATES und LEONARDO DA VINCI unter einem gemeinsamen Dach zusammen. Damit wird erstmals ein einziges Programm Lernangebote für alle Altersgruppen – von der Kindheit bis zum Seniorenalter – bereithalten. Es deckt alle Stufen und Formen allgemeiner und beruflicher Bildung ab und steht Akteuren aus den 27 Mitgliedstaaten der EU sowie aus den Ländern Island, Liechtenstein, Norwegen und der Türkei offen.

## Europäische Bildungszusammenarbeit auf gutem Weg

Spätestens seit der Tagung des europäischen Rates von Lissabon im Jahr 2000 und der im Kontext der Bologna- und Kopenhagen-Prozesse stehenden politischen Entwicklungen wird die allgemeine und berufliche Bildung beim Aufbau einer wettbewerbsfähigen Wissensgesellschaft in Europa und in der Welt immer wichtiger. Um die Herausforderungen der zunehmenden Internationalisierung, insbesondere aber die des demographischen Wandels besser bewältigen zu kön-

nen, müssen die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung immer stärker in den Kontext des lebenslangen Lernens eingebunden werden. Dafür sind erhebliche Investitionen in die Humanressourcen, in die Vermittlung von Grundqualifikationen sowie in die Instrumente zur verbesserten Transparenz von Qualifikationen und Berufsabschlüssen nötig.

Lebenslanges Lernen soll die politischen Prozesse und deren Umsetzung unterstützen. Es ermöglicht aber auch ganz konkrete europäische Kooperationen im Bildungsbereich, denn es bietet eine vielfältig nutzbare Plattform, um innovative Themen und Impulse im Bottom-up-Verfahren in diesen Prozess einzu-

bringen. Damit trägt lebenslanges Lernen zur Modernisierung der europäischen Bildungs- und Berufsbildungssysteme bei.

## Synergien nutzen

Das Programm lebenslanges Lernen führt die beiden erfolgreichen Vorgängerprogramme SOKRATES und LEONARDO DA VINCI zusammen und entwickelt diese weiter. Dabei werden vor allem die konkreten Empfehlungen berücksichtigt, die sich im Jahr 2003 aus den europaweit durchgeführten öffentlichen Konsultationen ergeben hatten. Diese hatten unter anderem einen Mangel an Synergien zwischen den Programmen sowie einen hohen bürokratischen Aufwand gezeigt, der auf die Fragmentierung der alten Programmstrukturen zurückzuführen ist.

## Vier tragende Säulen

Das Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens baut auf vier Säulen beziehungsweise Einzelprogrammen auf. Im Rahmen dieser sektoralen Programme werden Finanzhilfen für Projekte gewährt, die die länderübergreifende Mobilität von Einzelpersonen unterstützen, zum Aufbau bi- und multilateraler Partnerschaften beitragen oder die Qualität der Bildungs- beziehungsweise der Berufsbildungssysteme steigern, etwa durch die multilaterale Zusammenarbeit zur Innovationsförderung. Die Programme haben folgende Ausrichtungen:



**Bildung und Kultur  
Programm für lebenslanges Lernen**

## COMENIUS

Das Einzelprogramm COMENIUS, ausgestattet mit 1.047 Millionen Euro, spricht in erster Linie Schulen an und ist auf die Lehr- und Lernbedürfnisse aller Beteiligten der **Vorschul- und Schulbildung** bis zum Ende der Sekundarstufe II sowie auf die Einrichtungen und Organisationen ausgerichtet, die entsprechende Bildungsgänge anbieten. Unterstützt werden unter anderem Schulpartnerschaften sowie die **Mobilität** von Schülern und Lehrern. Ziel ist die Qualitätsverbesserung und Ausweitung der Partnerschaften zwischen Schulen in verschiedenen Mitgliedstaaten. Während der Laufzeit des Programms sollen mindestens drei Millionen Schüler an gemeinsamen Bildungsaktivitäten teilnehmen.

**Mehr Informationen unter**  
[www.kmk.org/pad/home.htm](http://www.kmk.org/pad/home.htm)

## ERASMUS

Das Einzelprogramm ERASMUS verfügt über 3.114 Millionen Euro und richtet sich an Hochschulen. Es ist auf die Lehr- und Lernbedürfnisse aller Beteiligten der formalen **Hochschulbildung** (einschließlich länderübergreifender Praktika von Studierenden in Unternehmen) sowie auf die Einrichtungen und Organisationen zugeschnitten, die entsprechende allgemeine oder berufliche Bildungsgänge anbieten oder fördern. Studierende können sich bei den beteiligten Hochschulen um die Förderung eines Aufenthalts an einer europäischen Hochschule bewerben. Unterstützt wird ferner die **Mobilität** von Dozenten oder die Entwicklung europäischer Curricula. Neu

eingeführt wurden europaweite Unternehmenspraktika für Studierende. Bis 2013 sollen mindestens drei Millionen Studierende die Möglichkeit eines Auslandsstudiums erhalten.

**Mehr Informationen unter** <http://eu.daad.de>

## LEONARDO DA VINCI

Das Einzelprogramm LEONARDO DA VINCI mit einem Volumen von 1.725 Millionen Euro zielt auf die Lehr- und Lernbedürfnisse aller Beteiligten der **beruflichen Bildung** (einschließlich der länderübergreifenden Praktika in Unternehmen, außer für Studierende) sowie auf Einrichtungen und Organisationen, die entsprechende Aus- und Weiterbildungsgänge anbieten oder fördern, ab. Das Programm fördert unter anderem die **Mobilität** von Auszubildenden und von Bildungspersonal. Neu im Programm sind die so genannten Innovationstransferprojekte, mit deren Hilfe innovative Ergebnisse oder Produkte, die in einem anderen Kontext entwickelt wurden, in die Praxis umgesetzt werden sollen. Weiterhin werden europäische Innovationsprojekte gefördert, die neue Ansätze in der Berufsbildung entwickeln. Ziel ist es, die Anzahl von Praxisaufenthalten in Betrieben und Berufsbildungszentren in einem anderen europäischen Land bis 2013 auf mindestens 80.000 pro Jahr zu erhöhen.

**Mehr Informationen unter**  
[www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)

## GRUNDTVIG

Das Einzelprogramm GRUNDTVIG, das über 358 Millionen Euro verfügt, spricht alle Akteure der **allgemeinen Erwachsenenbildung** an. Gefördert wird unter

anderem die Entwicklung von Lernpartnerschaften sowie von innovativen Produkten im Rahmen der multilateralen Projekte. Das Programm ist auf die Lehr- und Lernbedürfnisse aller Beteiligten der Erwachsenenbildung sowie auf die Einrichtungen und Organisationen ausgerichtet, die entsprechende Bildungsgänge anbieten oder fördern. Die Zielmarke liegt bei mindestens 7.000 Mobilitätsaktivitäten pro Jahr.

**Mehr Informationen unter**  
[www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)

## QUERSCHNITTSPROGRAMM

Die Einzelprogramme werden durch ein **Querschnittsprogramm** (369 Millionen Euro) mit folgenden Schwerpunkttätigkeiten ergänzt: Politische Zusammenarbeit und Innovation in Bezug auf lebenslanges Lernen, Sprachenlernen, Maßnahmen der Informations- und Kommunikationstechnik (sofern diese nicht unter die Einzelprogramme fallen) sowie umfangreichere Verbreitungsaktivitäten.

**Mehr Informationen unter**  
<http://eacea.ec.europa.eu/index.htm>

## JEAN MONNET

Abgerundet werden diese Aktionen durch das neue Einzelprogramm **Jean Monnet** (170 Millionen Euro), das Einrichtungen und Aktivitäten wie Lehangebote, Forschungsvorhaben und Studien im Bereich der europäischen Integration unterstützt. Das Programm soll die hohe Qualität akademischer Vorhaben an Hochschulen sichern und wissenschaftliche Fachkreise für Aspekte der europäischen Integration sensibilisieren.

**Mehr Informationen unter**  
<http://eacea.ec.europa.eu/index.htm>

Die Mittelausstattung für die Durchführung des Programms für lebenslanges Lernen vom 1. Januar 2007 bis Ende Dezember 2013 beträgt rund 6.970 Millionen Euro. Im Jahr 2007 stehen allein in Deutschland etwa 87 Millionen Euro für Mobilitätsmaßnahmen und für die Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen zur Verfügung.

### Nähere Informationen:

**Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung**  
Tel. (02 28) 1 07-16 08  
E-Mail: [na@bibb.de](mailto:na@bibb.de)  
[www.na-bibb.de](http://www.na-bibb.de)



Quelle Fotos: [www.photocase.com](http://www.photocase.com)

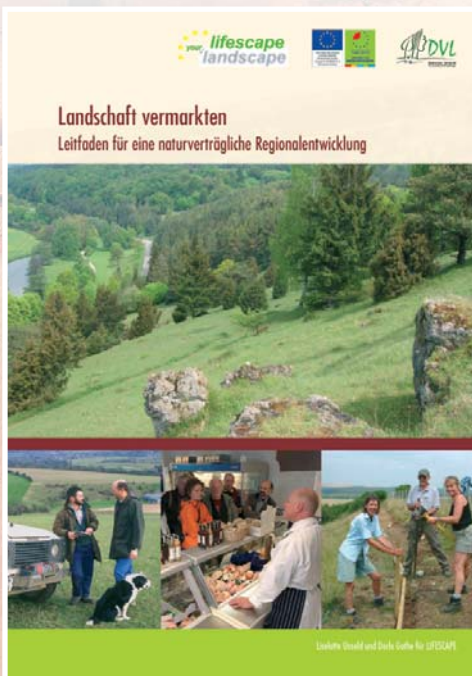
**BILDUNG FÜR EUROPA**  
Nationale Agentur beim



# Landschaft vermarkten! Neuer Leitfaden für eine natur- verträgliche Regionalentwicklung

VON GWENDOLIN DETTWEILER

Unsere Kulturlandschaften sind von der jahrhundertelangen Bewirtschaftung durch den Menschen geprägt. Damit sich die Nutzung dieser Landschaften auch weiterhin lohnt, müssen ihre Produkte gewinnbringend vermarktet werden. Wie das geht, zeigt ein Leitfaden des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL) mit Beispielen aus verschiedenen Ländern Europas.



Regionalinitiativen. Der Leitfaden beinhaltet Erfahrungen aus verschiedenen EU-Ländern und wendet sich sowohl an erfahrene Initiativen, die effizienter werden wollen, als auch an solche, die in den Startlöchern stehen.

Damit Regionalentwicklung gelingt, müssen allerdings viele Voraussetzungen erfüllt sein. „Manche Regionalinitiativen sind gescheitert, weil sie nicht das nötige Know-how hatten“, weiß Josef Göppel, MdB und Vorsitzender des DVL. Sein Verband ist bereits seit 20 Jahren in der Regionalvermarktung aktiv. Begeisterung für die schönen Landschaften, überzeugende Produkte, stimmige Marketingkonzepte und Finanzmodelle sowie die richtige Organisationsform müssen zusammenkommen, damit regionale und umweltfreundliche Produkte Erfolg haben.

Der Leitfaden bereitet diese Voraussetzungen systematisch und leicht verständlich auf. Leitfragen und Checklisten dienen dazu, mögliche Fehler zu identifizieren und auf dem Weg zur schlagkräftigen Landschaftsmarke nichts zu vergessen. Wer Patentrezepte sucht, wird allerdings nicht fündig – zu groß sind sowohl die landschaftlichen als auch die politischen Unterschiede zwischen den Regionen. Doch regen die Beispiele unter anderem aus Bayern, Hessen, Thüringen, Nordbrabant (Niederlande), Avenois (Frankreich), South Downs (Großbritannien) und Tirol (Österreich) zur Nachahmung an und machen das Handbuch praxisnah.

Der Leitfaden ist die deutsche Übersetzung von „Branding your Landscape – a Guide“, ein Ergebnis des INTERREG-Projekts „LIFESCAPE YOUR LANDSCAPE“. Übersetzung und Druck wurden vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) finanziert.

#### Bestelladresse:

„Landschaft vermarkten – Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung“ (84 S.)

Deutscher Verband für Landschaftspflege  
Feuchtwanger Str. 38  
91522 Ansbach

Tel.: (09 81) 46 53-35 40

E-Mail: [bestellung@lpv.de](mailto:bestellung@lpv.de)

Preis: 5 Euro zzgl. Versandkosten

#### Rotkerniges Buchenholz: Vom Makel zum echten Hingucker

Buchenstämme werden mit zunehmendem Alter rotkernig. Zwar sind diese Stämme technisch voll verwendungsfähig, doch gilt Rotkernigkeit als Fehler – das Holz hat einen Makel und verliert damit an Wert. Rotkerngefährdete Buchenbestände müssen deshalb oft lange vor ihrer Bestandsreife genutzt werden.

In der Rhön haben sich Bioschreiner, Holzhändler, Sägewerker, Mitarbeiter der Forst- und Regionalverwaltung sowie Naturschützer zusammengetan, um diesem Trend Paroli zu bieten. Durch ihre Initiative werden „Holzfehler“ so verarbeitet, dass Möbel und Bauteile entstehen, bei denen der Rotkern beeindruckende Muster und Gestaltungsformen bildet. Eine angebliche Schwäche wird somit in eine Stärke umgewandelt, von der alle profitieren: Es entstehen wunderschöne Möbel, die den kreativen Holzbearbeitern Wertschöpfung bringen, die Waldbesitzer haben keine Verluste mehr, und die Rhön kann mit ihrem ausgedehnten Bestand an ökologisch wertvollem, reifem Buchenwald trumpfen.

Andere Regionen, etwa im Landkreis Reutlingen, haben bereits ähnlich kreative Projekte rund um die Rotkernbuche entwickelt und umgesetzt.

Hintergrundfoto: Jörg Freudemann

Die Wallhecken in Schleswig-Holstein, die Wacholderheiden im Süddeutschen Jurabogen, die Bergwiesen im Thüringer Wald oder die Almweiden des Allgäus: Eine von Bauern naturverträglich genutzte Landschaft hat für Lebensqualität, Tourismus und Artenvielfalt einen hohen Wert. Seit 20 Jahren arbeiten Regionalinitiativen und Landschaftspflegeverbände daran, die Produkte aus diesen Landschaften so zu vermarkten, dass sich deren Nutzung wieder lohnt. Dabei wird nicht die Bewirtschaftung der Flächen intensiviert, sondern die Wertschöpfungskette der Produkte. Dass dies erfolgreich ist, zeigen die internationalen Beispiele in dem Leitfaden „Landschaft vermarkten – Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung“. Darin finden sich strategische Überlegungen, Schlüsselfragen und praktische Tipps für

# Jetzt helfe ich mir selbst!

## „Regionale Prozesse gestalten – Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung“

BUCHBESPRECHUNG VON JAN SWOBODA



- Klärung der Ausgangsbedingungen (Ziele, Strategie, Themenfelder und Beteiligung),
- „Modellierung“ mit Aufbau der Organisationsstruktur und Projektentwicklung,
- Realisierung und
- Transfer der Erfahrungen.

Hier wird auch detailliert erläutert, wie eine Entwicklungsgruppe in der internen Organisation und Kommunikation funktionieren kann, unterschieden nach Entscheidungsebene, Prozesskoordination, Projektebene und Öffentlichkeit.

Das dritte Kapitel beschreibt die

Rollen der Beteiligten, typische Schritte beim Projektmanagement und Gruppenprozesse. Um hier steuernd eingreifen zu können, werden jeweils hilfreiche Schritte und mögliche Methoden genannt.

Das Kapitel zum Veranstaltungsdesign, mit über 100 Seiten das umfangreichste, beginnt mit einer Einführung zu Veranstaltungsphasen (Anwärmen, Orientierung, Bearbeitung, Abschluss) und zur „Auftragsklärung“ mit Veranlassung, Thema und Zielsetzung, Zielgruppe und Rahmenbedingungen. Unter „Veranstaltungsgestaltung“ werden die Funktion und die Wirkung der Phasen mit Blick auf die fachlichen Inhalte, die Teilnehmer und das Umfeld erläutert. Die folgende Zusammenstellung von prozess- und projektbezogenen Veranstaltungskonzepten ist ebenfalls nach Phasen untergliedert, in denen jeweils die Funktion für den Gesamtprozess erläutert wird und Schlüsselfragen als Arbeitsanleitung formuliert sind. Hinweise zu möglichen Methoden für die Gestaltung der Veranstaltungen runden das Bild ab. Abschließend werden drei zum Teil aufwändige Großgruppenverfahren vorgestellt.

Das „Methodenkapitel“ beginnt mit einer Übersicht zu den Anwendungsbereichen der vorgestellten 40 Methoden und

deren Einsatzmöglichkeiten. Instrumente zur Reflexion der eigenen Haltung, zur Teamentwicklung und zur Konfliktbearbeitung schließen das Kapitel ab. Zahlreiche schematische „Pinnwandgrafiken“ verdeutlichen die Umsetzung in die Praxis.

Im sechsten Kapitel dokumentieren verschiedene Autoren anhand von acht Beispielen ihre Erfahrungen mit der Anwendung im Planungs- und Regionalentwicklungsallday.

Der Rundumschlag im handlichen DIN-A5-Format setzt Veranstaltungsformen und Methoden im „Baukastensystem“ in Beziehung zu Prozess- und Projektphasen. Vor allem die ersten drei Kapitel können helfen, Entwicklungsprozesse zu verstehen und zu strukturieren. Sie sind knapp gehalten und leicht zu lesen. Tabellen und Textfelder geben Übersicht zu einzelnen Themen. Das Buch ersetzt dabei nicht die Fachliteratur, die sich auf ein Thema konzentriert; hier ist die Literaturliste nach jedem Kapitel hilfreich. Für Manager mit längerer Praxis ist die Aufarbeitung aber sicher ausreichend, um den überwiegenden Teil der Inhalte umsetzen zu können. Newcomer ohne Erfahrung haben es sehr viel schwerer. Hier liegt die Leistung des Buches im gut strukturierten Gesamtüberblick und damit der Möglichkeit, sich an einem „roten Faden nach Wahl“ Konzepte und Methoden herauszupicken, die dann gegebenenfalls mit externen Unterstützern diskutiert und umgesetzt werden können.

**D**ie am Entwicklungsprozess in einer Region beteiligten Personen können ihre Probleme mit geeigneten Methoden und unter Berücksichtigung der Menschen und des Umfeldes grundsätzlich selbst lösen – so die grundlegende Idee des Buches. Ziel ist es, das „Gesamtsystem Region“ zu verstehen. Sechs zum Teil aufeinander aufbauende und durch Querverweise miteinander verknüpfte Kapitel führen in das Thema ein, bieten Handlungsoptionen und Methoden.

Im ersten Kapitel werden die beiden Grundhaltungen – die „wertschätzende“ Haltung und die „allparteiliche“ Haltung – vorgestellt. Anschließend werden grundlegende Moderations- und Fragetechniken erläutert. Die Fragetechniken bieten zum Teil „Sprengstoff“ und verlangen beim späteren Einsatz Anleitung und Übung. Einige Kommunikationsmuster und Typencharakterisierungen schließen sich an.

Das zweite Kapitel widmet sich der Prozessebene, untergliedert nach den vier Phasen:

**Stefan Gothe**  
**„Regionale Prozesse gestalten – Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung“**

ISBN: 3-89117-154-4  
 Preis: 39,- EUR

Infosystem Planung  
 Universität Kassel  
 Henschelstr. 2  
 34127 Kassel  
 Tel.: (05 61) 8 04-20 16  
 E-Mail: info-isp@uni-kassel.de  
 www.isp.uni-kassel.de