



# Modellvorhaben Land(auf)Schwung

Erfolge – Herausforderungen – Praxistipps





<b>Vorwort</b>	<b>03</b>
<b>1. Land(auf)Schwung im Überblick</b>	<b>04</b>
<b>2. Zukunft gestalten, Schwerpunkte setzen</b>	<b>08</b>
2.1 Daseinsvorsorge und Wertschöpfung als Handlungsschwerpunkte . . . . .	08
2.2 Die 13 Land(auf)Schwung-Regionen – Maßgeschneiderte Förderung dank Schwerpunktsetzung . . . . .	10
2.3 Digitalisierung der Altmark – Entwicklungschance für die Region Stendal . . . . .	12
<b>3. Gut aufgestellt: Akteure und Aufgaben in den Regionen</b>	<b>14</b>
3.1 Passgenaue Strukturen vor Ort . . . . .	14
3.2 Nachhaltige Regionalentwicklung im Landkreis St. Wendel . . . . .	17
3.3 „Gewinnbringend für die Region“ – Das Entscheidungsgremium im Hochsauerlandkreis . . . . .	19
<b>4. Regionalentwicklung nach Plan</b>	<b>20</b>
4.1 „Das Ziel ist der Weg“ – Die Bedeutung von Zielen bei Land(auf)Schwung . . . . .	20
4.2 Ziele in der Land(auf)Schwung-Praxis. Interview mit Michael Stolte aus Höxter . . . . .	22
4.3 Kreative starten durch im Werra-Meißner-Kreis . . . . .	24
4.4 Aus Alt mach Neu – Upcycling in Neunkirchen . . . . .	26
<b>5. Die Region entscheidet – Das Regionalbudget in Land(auf)Schwung</b>	<b>28</b>
5.1 Flexibel und selbstbestimmt mit dem Regionalbudget . . . . .	28
5.2 Land(auf)Schwung im Landkreis Wittmund. Interview mit Landrat Holger Heymann . . . . .	30
5.3 Spielraum genutzt: Kleinprojektepool Mittelsachsen . . . . .	33
<b>Gastbeitrag</b> Starke ländliche Entwicklung: Ein Blick über den Tellerrand . . . . .	<b>34</b>
<b>6. Erfolge vor Ort</b>	<b>36</b>
6.1 Viel bewegt mit Land(auf)Schwung . . . . .	36
6.2 „Telepräsenz lernen“ – Medienkompetenz in Elbe-Elster . . . . .	39
6.3 14-Jährige setzen Impulse in Sigmaringen . . . . .	41
6.4 Unternehmerische Menschen bringen ihre Region voran . . . . .	42
6.5 Vorpommern-Rügen: Eine Region mit Potenzial und Engagement . . . . .	44
6.6 Frisch ans WERK in Greiz . . . . .	46
<b>7. Zusammen arbeiten, voneinander lernen</b>	<b>48</b>
7.1 Vernetzung und Austausch im Fokus . . . . .	48
7.2 Kooperation und Vernetzung – Ein Werkstattbericht aus Kronach . . . . .	49
7.3 Die Begleitforschung – Fragen an Dr. Patrick Küpper . . . . .	50
<b>8. Fünf Jahre Land(auf)Schwung – auf den Punkt gebracht</b>	<b>51</b>
<b>Impressum</b>	



# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

die Stärkung ländlicher Regionen ist eine der zentralen Aufgaben dieses Jahrzehnts. Wir brauchen gleichwertige Lebensverhältnisse – in ganz Deutschland. Wie wir leben, darf nicht eine Frage der Ortsgröße oder Himmelsrichtung sein. Denn nur, wer überall findet, was er zum Leben braucht, kann auch frei entscheiden, wo er leben möchte.

Homeoffice, Videokonferenzen, Hybrid-Veranstaltungen: Die Corona-Pandemie hat zu einem Modernisierungsschub in unserem Land geführt. Es ist wichtig, dass auch strukturschwache Regionen daran teilhaben. Schnelles Internet und entsprechende Anwendungen, maßgeschneiderte Mobilitätsangebote, medizinische Versorgung, Einkaufsmöglichkeiten, Betreuungsangebote, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und attraktive Freizeitangebote – all das brauchen wir, wenn das Leben auf dem Land auch in Zukunft attraktiv sein soll.

Für die Politik ist das eine Daueraufgabe, die nur gemeinsam mit den Menschen in der Region zu stemmen ist. Genau hier hat das Modellvorhaben Land(auf)Schwung angesetzt. 13 strukturschwache Regionen in ganz Deutschland haben von 2015 bis 2020 vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft insgesamt rund 32 Millionen Euro erhalten, um die Daseinsvorsorge und die regionale Wertschöpfung zu verbessern.

Das Besondere an Land(auf)Schwung ist, dass es den Menschen vor Ort die notwendige Freiheit, aber auch die Verantwortung gegeben hat, passgenaue Lösungen zu erarbeiten. Dank des Regionalbudgets konnten die Regionen selbst entscheiden, wo der Bedarf am größten ist und welche Maßnahmen zielführend sind. Denn auch das zählt zu einer Begegnung von Stadt und Land auf Augenhöhe: Wir müssen die Menschen in den Regionen aktiv einbeziehen. Sie wissen am besten, wo die Stärken ihrer Region liegen, wo es noch hakt und was zu tun ist. Und sie sind es, die etwaigen Strukturnachteilen mit Zusammenhalt entgegenreten und eine Region mit Herzblut und Engagement voranbringen. Umso wichtiger ist es, dass mit Land(auf)Schwung auch nachhaltige Strukturen aufgebaut wurden, dank derer sich die Regionen auch nach dem Ende des Förderprogramms zielgerichtet weiterentwickeln können.

Das Modellvorhaben Land(auf)Schwung hat gezeigt, dass sich dieser Ansatz lohnt: In den 13 Regionen wurden mehr als 500 Projekte umgesetzt, viele mit Leuchtturmcharakter. Einige dieser Projekte werden in dieser Broschüre vorgestellt. Darüber hinaus bündelt sie die wichtigsten Erkenntnisse für die Förderung ländlicher Regionen, die mit Land(auf)Schwung gesammelt wurden.

Wenn wir die Belange der ländlichen Räume in allen Angelegenheiten nicht nur mitbedenken, sondern auch umsetzen wollen, brauchen wir starke und lebenswerte Dörfer, Gemeinden und Kleinstädte.

Die 13 Land(auf)Schwung-Regionen haben gezeigt, wie es gehen kann. Ich freue mich, dass wir als Bundeslandwirtschaftsministerium Katalysator für diesen Erfolg sein konnten, und hoffe, dass die Regionen diesen „Schwung“ noch lange Zeit weitertragen.

Herzlichst  
Ihre



**Julia Klöckner**

Bundesministerin für Ernährung  
und Landwirtschaft

# 1. Land(auf)Schwung im Überblick

**13** | **Über 500** | **Rund 32**  
Regionen | Projekte | Mio €

Mit dem Modellvorhaben Land(auf)Schwung unterstützte das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zwischen 2015 und 2020 insgesamt 13 ausgewählte ländliche Regionen, die besonders vom demografischen Wandel, wirtschaftlicher Strukturschwäche und Problemen bei der Bereitstellung der Daseinsvorsorge betroffen waren.

Im Zeitraum von Juli 2015 bis April 2020 erhielten diese Förderregionen ein Regionalbudget für eigenverantwortliche Projektumsetzungen vor Ort. Die ursprünglich von Juli 2015 bis Juni 2018 geplante Förderphase wurde vom BMEL verlängert. So konnten die Regionen bis Ende 2019 Projekte fördern und die Abwicklung und Ergebnisaufbereitung bis Ende April 2020 abschließen. Das BMEL unterstützte die Regionen mit insgesamt rund 32 Millionen Euro. Die Geschäftsstelle war im Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) angesiedelt. Sie unterstützte die Regionen und war ihr zentraler Ansprechpartner während der gesamten Laufzeit. Das Vorhaben wurde vom Thünen-Institut für Ländliche Räume wissenschaftlich begleitet.

## Auswahl der Förderregionen

Für die Start- und Qualifizierungsphase des Modellvorhabens wurden zunächst 39 strukturschwache ländliche Landkreise ermittelt. Die Auswahl dieser peripheren, strukturschwachen Regionen erfolgte durch das Thünen-Institut anhand eines demografischen Herausforderungsindex aus 37 Indikatoren. Neben den demografischen Prozessen der Alterung und Bevölkerungsabnahme bilden die Indikatoren auch ungünstige Bedingungen zur Daseinsvorsorge und wirtschaftliche Strukturschwäche ab. Konkret wurden unter anderem die Erreichbarkeit von Mittel- und Oberzentren oder die Siedlungsstruktur berücksichtigt, ebenso die Faktoren Einkommen, Arbeitslosigkeit, Infrastruktur und Erwerbstätigenprognose. Für jedes Flächenbundesland wurden die drei Landkreise ausgewählt, die nach diesem Index den höchsten Handlungsbedarf aufwiesen. Ziel war es, alle Flächenländer zu beteiligen und somit bundesweit Erfahrungen sammeln zu können.

Die 39 ausgewählten Landkreise wurden aufgefordert, sich mit einem regionalen Zukunftskonzept für das Modellvorhaben Land(auf)Schwung zu bewerben. Die Zukunftskonzepte der Landkreise sollten sich mit den speziellen Herausforderungen der jeweiligen Region befassen. Am 18. Juni 2015 wählte eine unabhängige Jury aus den 37 eingegangenen Bewerbungen 13 Regionen aus.

Diese Broschüre stellt die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse seitens der Geschäftsstelle des Modellvorhabens vor. In Ergänzung zu den Auswertungen der Begleitforschung, die das Thünen-Institut vorlegen wird, formuliert sie konkrete Praxisempfehlungen für Politik, Verwaltung und Praxis. Hierfür kommen an vielen Stellen Akteurinnen und Akteure aus den Regionen und Projekten zu Wort. Weitere Quellen waren die regelmäßigen Berichte der Regionen sowie die zahlreichen praktischen Erfahrungen, über welche die Regionen bei Vernetzungstreffen, Workshops und im direkten Austausch berichtet haben.

## Zentrale Ansatzpunkte des Modellvorhabens

Mit dem Bundesprogramm Ländliche Entwicklung erprobt das BMEL neue Ideen sowie modellhafte Lösungsansätze für attraktive Lebensbedingungen auf dem Land und schafft übertragbares Wissen. Land(auf)Schwung war ein Baustein dieses Programms. Ein wesentliches Ziel war es daher, mit dem Modellvorhaben neue Wege in der ländlichen Entwicklung zu beschreiten. Die folgenden Aspekte, die im Verlauf der Broschüre noch ausführlich erläutert werden, standen dabei im Mittelpunkt:

- *Die Regionen wählten selbstständig ihre Schwerpunkte in den Themenfeldern Sicherung der Daseinsvorsorge und regionale Wertschöpfung.*

Das BMEL hat den Regionen zwei Schwerpunktthemen vorgegeben: Sicherung der Daseinsvorsorge und regionale Wertschöpfung. Innerhalb dieser Themenfelder konnten die Land(auf)Schwung-Regionen eigene Schwerpunkte setzen und passgenaue Lösungen für die Herausforderungen vor Ort erarbeiten. Denn – so die Ausgangsüberlegung – die Menschen vor Ort wissen selbst am besten, wo Unterstützung benötigt wird und an welchen Stellen eine zielgerichtete Förderung in ihrer Region ansetzen muss. Die Regionen steuerten die Projektauswahl über zuvor festgelegte strategische und operative Ziele.

Die Förderregionen orientierten sich bei der Projektauswahl an Zielen, die zu Beginn des Modellvorhabens jeweils in einem mit dem BMEL geschlossenen Entwicklungsvertrag festgeschrieben wurden. Dabei dienten übergeordnete Zielvorstellungen – als strategische Ziele bezeichnet – in den beiden Schwerpunkten Daseinsvorsorge und regionale Wertschöpfung als Orientierung.

Um die Zielerreichung messbar zu machen, formulierten die Regionen davon ausgehend genauer bestimmbare operative Ziele mit überprüfbar Indikatoren. Die geförderten Projekte sollten dann Schritt für Schritt dazu beitragen, die vereinbarten Ziele zu erreichen.

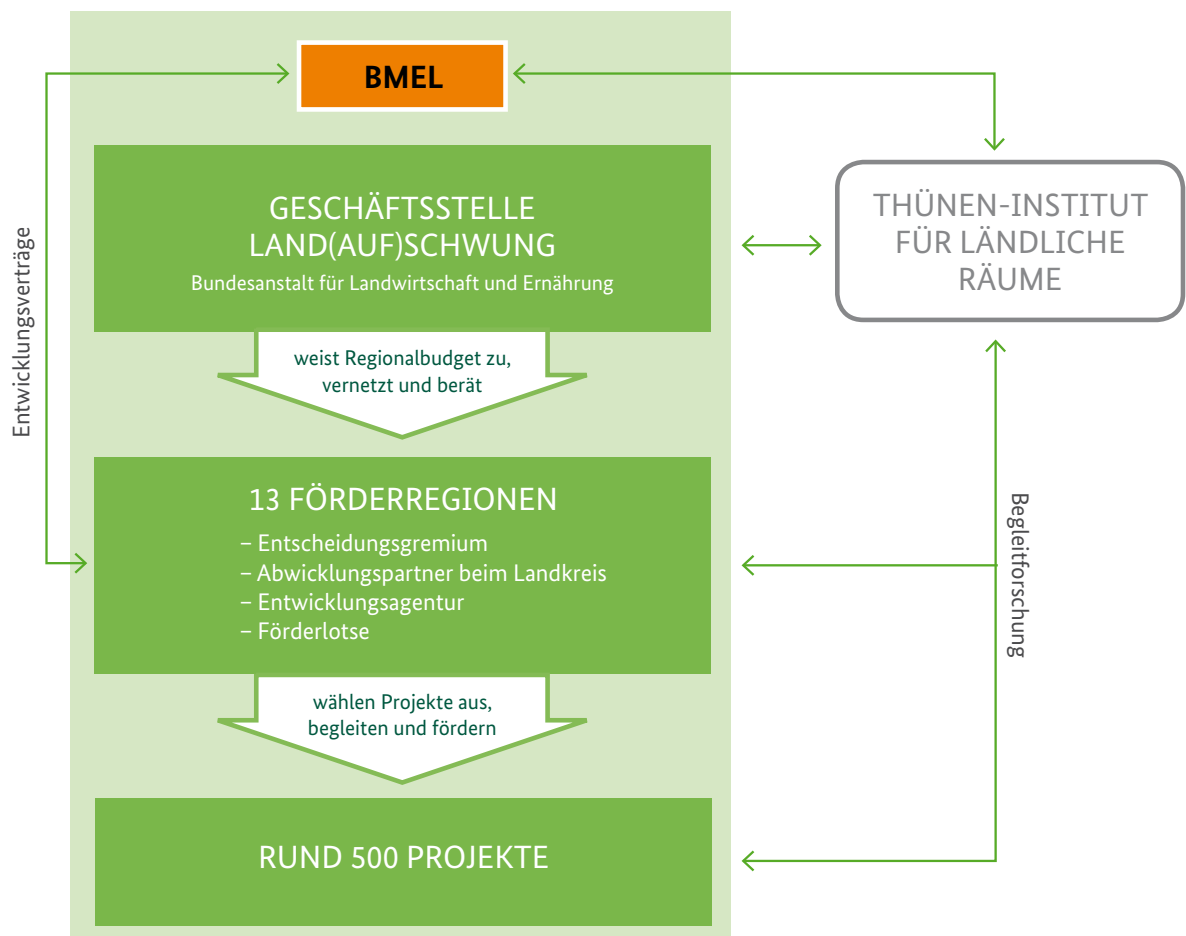
- Die Regionen entwickelten eigenständig Projekte und förderten diese mit Mitteln aus dem Regionalbudget.

Jeder Landkreis konnte über ein „Regionalbudget“ verfügen und damit die Projektförderung vor Ort eigenverantwortlich steuern. Die entscheidenden Schritte – von der Auswahl der Förderprojekte durch ein Entscheidungsgremium über die Betreuung der Projektbeteiligten bis zur finanziellen Abwicklung – setzten die Regionen in Eigenregie um.

- Zur Durchführung von Land(auf)Schwung mussten die Regionen geeignete Strukturen bereitstellen.

Jede Region musste ein Entscheidungsgremium ins Leben rufen, das die zu fördernden Projekte diskutierte, bewertete und schließlich auswählte. Zudem war eine Stelle der öffentlich-rechtlichen (Landkreis-)Verwaltung zu bestimmen, die als Abwicklungspartner für die Projektförderung zuständig war. Eine regionale Entwicklungsagentur unterstützte das Entscheidungsgremium sowie den Abwicklungspartner und beriet die potenziellen Antragstellerinnen und Antragsteller. Um Förderlücken ausfindig zu machen und zur Vernetzung mit anderen Förderangeboten kam schließlich noch ein Förderlotse hinzu. Die regionalen Umsetzungsstrukturen dienten nicht nur der Umsetzung des Modellvorhabens,

### Aufbau des Modellvorhabens





sondern auch dem langfristigen Aufbau von Kompetenzen mit Blick auf Regionalentwicklung und Projektförderung.

■ *Land(auf)Schwung erzielte entscheidende Erfolge vor Ort und beteiligte neue Akteure*

Die passgenau ausgewählten und oftmals innovativen Projekte brachten die Landkreise jeweils auf ihre eigene Weise voran. Insgesamt wurden über 500 Ideen unter dem übergreifenden Motto „aus der Region – für die Region“ in die Tat umgesetzt. Zudem ist es gelungen, viele engagierte Menschen zu motivieren, sich in ihrer Region einzubringen.

### Auf LandZukunft folgt Land(auf)Schwung

Land(auf)Schwung baute auf dem Vorgängervorhaben LandZukunft auf. In kleinerem Rahmen als bei Land(auf)Schwung hatte das BMEL hierbei von 2012 bis 2014 in vier Landkreisen erste Erkenntnisse zu Themen wie „Steuern über Ziele“, „Aktivierung unternehmerischer Menschen“ und „Alternative Finanzierungsinstrumente“ gewonnen. In Land(auf)Schwung wurden die Konzepte auf diesen Erfahrungen aufbauend weiterentwickelt und mit einer größeren Anzahl von Regionen erprobt. Außerdem wurden weitere Instrumente wie der Förderlotse hinzugenommen. Thematisch erfolgte eine Fokussierung auf zwei Schwerpunkte pro Region.



## 2. Zukunft gestalten, Schwerpunkte setzen

### 2.1 Daseinsvorsorge und Wertschöpfung als Handlungsschwerpunkte

Vom Fachkräftemangel über die Schließung von Schulen bis hin zum Aussterben des lokalen Einzelhandels – die Vielfalt an Herausforderungen, mit denen strukturschwache ländliche Räume konfrontiert sind, ist groß. Damit sich jede Region auf ihre individuellen Bedürfnisse fokussieren konnte, legte jede Region zu Beginn von Land(auf)Schwung je einen Schwerpunkt in den Themenfeldern Daseinsvorsorge und regionale Wertschöpfung fest. Dies ermöglichte ihr die passgenaue Förderung notwendiger und zielgerichteter Projekte, ließ aber auch genügend Freiräume, um einer Vielfalt unterschiedlicher Problemlagen zu begegnen. Die Bandbreite der in allen Regionen bearbeiteten Themen ist daher sehr groß. Dennoch fällt auf, dass die Regionen die im Folgenden dargestellten Themen wie Ehrenamt, Digitalisierung und Fachkräftemangel besonders oft aufgegriffen haben.

#### Sicherung der Daseinsvorsorge – Neue Wege für die Praxis

Lebensqualität bedeutet auch, sich auf eine funktionierende Daseinsvorsorge verlassen zu können. Um sowohl die technische als auch die soziale Infrastruktur aufrechtzuerhalten und weiterentwickeln zu können, müssen insbesondere ländliche, vom demografischen Wandel geprägte Regionen innovativ sein und neue Wege gehen.

Hierbei werden sie vielerorts von Ehrenamtlichen unterstützt. Sei es die Jugendarbeit im Sportverein oder die Begleitung älterer Menschen beim wöchentlichen Einkauf – all dies braucht engagierte Menschen. Umso wichtiger ist es, ehrenamtliche Strukturen und engagierte Menschen in ihrer Arbeit zu stärken. Daher war dies in vielen Land(auf)Schwung-Regionen ein Schwerpunkt. Dazu gehörte die Schaffung von Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten sowie Unterstützungsangeboten, zum Beispiel in Form von Fortbildungen. So konnten im Kreis Hörter Seniorinnen und Senioren Hilfe dabei erhalten, eine erfüllende ehrenamtliche Tätigkeit für die Lebensphase nach dem Beruf zu finden. In Sigmaringen beteiligten sich Jugendliche im Projekt „14er-Räte“ in der Kommunalpolitik ihrer Heimatkommune (siehe Kapitel 6.3). Auch die Stärkung von Vereinen oder anderen Organisationsformen ehrenamtlichen Engagements ist für ein gut funktionierendes soziales Miteinander von zentraler Bedeutung. St. Wendel förderte deshalb ein

Netzwerk aus ehrenamtlichen Patinnen und Paten, die ältere Menschen im Alltag begleiten.

Zur Gewährleistung der Daseinsvorsorge gehört ebenso, eine funktionierende Gesundheitsversorgung aufrechtzuerhalten. Bedarfsgerechte und wohnortnahe medizinische Versorgung setzt eine ausreichende Anzahl an gut erreichbaren Haus- und Fachärztinnen und -ärzten in der Region voraus. Ländliche Gebiete stehen diesbezüglich vor der Herausforderung, genügend Ärztinnen und Ärzte anzuwerben, um die medizinische Versorgung langfristig zu sichern und beispielsweise das altersbedingte Ausscheiden der ansässigen Mediziner auszugleichen. Im Rahmen des Projekts „KommaufsLand.Arzt!“ entwickelten die Städte Brilon und Olsberg im Hochsauerlandkreis eine Kampagne, mit der junge Medizinerinnen und Mediziner vor allem im Fachbereich Allgemeinmedizin akquiriert werden sollten. Der Landkreis Wittmund präsentierte sich mit dem Projekt „Landpartie Harlingerland“ Studierenden der Medizin als attraktive und lebenswerte Region zur Eröffnung oder Übernahme einer Landpraxis. Auch die Vernetzung und Zusammenarbeit von Gesundheitsakteuren stand im Fokus der Land(auf)Schwung-Regionen. Digitale Lösungen können hierbei unterstützen, etwa beim Datenaustausch zwischen Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Apotheken oder bei der Kommunikation zwischen ärztlichem Fachpersonal sowie Patientinnen und Patienten. Beispielsweise testete das Projekt „Krankenakte für die Hosentasche“ aus Stendal, wie Patientinnen und Patienten digital auf Daten der eigenen Krankenakte, zum Beispiel Termine, Diagnosen oder Röntgenbilder, zugreifen können.

Ländliche Regionen sehen neue digitale Technologien auch außerhalb des Gesundheitsbereiches als Chance, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Viele Land(auf)Schwung-Regionen griffen die Digitalisierung daher als Querschnittsthema auf. Die Region Stendal setzte sich den Schwerpunkt „Digitalisierung der Altmark“ und ging damit einen großen Schritt in Richtung digitale Zukunft (siehe Kapitel 2.3).

#### Potenziale kreativ nutzen – Stärkung lokaler und regionaler Wertschöpfung

Neben der Sicherung der Daseinsvorsorge war der zweite Schwerpunkt des Modellvorhabens, Lösungsansätze für die Stärkung der regionalen Wertschöpfung in den



Durch aktives Leerstandsmanagement haben viele Land(auf)Schwung-Regionen historische Bausubstanz wieder nutzbar gemacht.

Förderregionen zu entwickeln, und zwar ausgehend von der lokalen Wirtschaft und den unternehmerischen Menschen der Region.

Die Verarbeitung und Veredelung regionaler Ressourcen, der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten und letztendlich die Vermarktung regionaler Lebensmittel standen für viele Regionen hierbei im Mittelpunkt. Der Landkreis Vorpommern-Rügen baute beispielweise einen Erzeugerverbund auf, der lokale Unternehmen im Bereich der Lebensmittelherstellung vernetzt. Ob fermentiertes Gemüse aus dem Trebeltal, Senf aus Schlemmin oder Fisch von der Insel Hiddensee – durch die Fokussierung auf regionale Qualitäten konnten unternehmerisches Potenzial in der Region aktiviert, die Wahrnehmbarkeit heimischer Produzentinnen und Produzenten gestärkt und Arbeitsplätze geschaffen werden (siehe Kapitel 6.5).

Trotz eines ausreichenden Angebotes an Arbeitsplätzen: Die Abwanderung junger Menschen und die Schrumpfung der Zahl der Erwerbstätigen stellen Dörfer und Regionen häufig vor besondere Herausforderungen. Um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, setzen viele Regionen auf die Unterstützung von Jugendlichen beim Berufseinstieg. Der Werra-Meißner-Kreis startete das Projekt „PraxisPool – Unternehmen“, bei dem Schülerinnen und Schüler Betriebe und Unternehmen aus der Region kennenlernen und erste Ideen für die spätere Berufswahl sammeln. Aber auch nach der Ausbildung oder dem Studium stellt sich die Frage der Berufsstandortwahl. Daher bauten der Hochsauerlandkreis und der Landkreis Mittel-

sachsen mit den Projekten „Heimvorteil HSK“ und der „Nestbau-Zentrale“ Service- und Beratungsstellen auf, die es Zuzugsinteressierten und Rückkehrenden einfacher machen, Fuß zu fassen, und sich um Bleibewillige kümmern. Zielgruppe waren insbesondere Familien, da sie oft Unterstützung bei der Suche nach einem Kitaplatz oder einer geeigneten Immobilie brauchen.

An Immobilien mangelt es den ländlichen Kommunen in den Land(auf)Schwung-Regionen meist nicht. Ganz im Gegenteil: Leerstände prägen immer häufiger das Bild ländlicher Ortskerne. Deshalb setzten viele Land(auf)Schwung-Regionen auf ein aktives Leerstandsmanagement. Viele Regionen haben die historische Bausubstanz in den Blick genommen und mit Land(auf)Schwung dazu beigetragen, dass diese Gebäude wieder genutzt und mit Leben gefüllt werden. Außerdem wurde Leerstand vielerorts als vermarktbarer Ressource erkannt – und dies nicht nur fürs Wohnen, sondern auch für gewerbliche Nutzungen. Durch den Aus- und Umbau eines für die Region typischen Vierseithofes entstand so im Landkreis Greiz ein Eventhof mit einer Mit-Mach-Küche und einer Veranstaltungshalle. Eine alte Schule in Werben im Landkreis Stendal verwandelte sich in ein Biedermeiercafé als neuer Treffpunkt für die Menschen vor Ort.

Die Idee der regionsspezifischen thematischen Fokussierung hat im Rahmen des Modellvorhabens zu einem gezielten Einsatz der Mittel geführt. Sie ermöglichte zudem eine sinnvolle Ergänzung bestehender Förderprogramme. Einen Überblick über die Themenvielfalt gibt die Karte auf der folgenden Seite.

## 2.2 Die 13 Land(auf)Schwung-Regionen – Maßgeschneiderte Förderung dank Schwerpunktsetzung

### Wittmund

Unter dem Leitmotiv „Migration als Schlüssel zur Regionalentwicklung“ unterstützte der Landkreis Wittmund neue unternehmerische Initiativen von Zuwanderern, um ihnen Bleibeperspektiven zu bieten und die Grundversorgung vor Ort zu sichern. Die Region stärkte das soziale Engagement und Miteinander aller Kulturen und verbesserte damit die Lebensqualität.

[www.bmel.de/las-wittmund](http://www.bmel.de/las-wittmund)

### Höxter

Gemäß dem Motto „Menschen halten – Wertschöpfung generieren“ leitete der Kreis Höxter vor allem in den Bereichen Digitalisierung sowie Bindung von Fachkräften und Jugendlichen Verbesserungen ein. Auch hinsichtlich regenerativer Energien aus heimischer Biomasse und der Vermarktung regionaler Produkte arbeitete der Landkreis daran, seine Potenziale weiter auszuschöpfen.

[www.bmel.de/las-hoexter](http://www.bmel.de/las-hoexter)

### Hochsauerlandkreis

Der Hochsauerlandkreis trieb den Ausbau und die Sicherung einer guten medizinischen Versorgung mit Nachdruck voran. Dem lokalen Fachkräftemangel begegnete er gemeinsam mit den Unternehmen vor Ort mit innovativen Maßnahmen.

[www.bmel.de/las-hochsauerlandkreis](http://www.bmel.de/las-hochsauerlandkreis)

### Werra-Meißner-Kreis

Der Werra-Meißner-Kreis zeigte jungen Menschen Bleibe- und Rückkehrperspektiven auf, baute das außerschulische Bildungsangebot aus und steigerte die Zukunftschancen durch die Digitalisierung. Die Ausbildung von Fachkräften und die Förderung von Existenzgründungen stärkten den Wirtschaftsstandort Werra-Meißner.

[www.bmel.de/las-werra-meissner-kreis](http://www.bmel.de/las-werra-meissner-kreis)

### St. Wendel

Unter dem Motto „Netzwerk Dorf: Mitmacher aktivieren – miteinander gestalten“ förderte und vernetzte der Landkreis St. Wendel Vereine sowie Ehrenamtliche und sorgte für zukunftsfähige Strukturen des Mit- und Füreinanders. Die Region begriff Problemfelder als Chance und trieb zum Beispiel die Dorffinnenentwicklung voran, indem Leerstände beseitigt wurden.

[www.bmel.de/las-st-wendel](http://www.bmel.de/las-st-wendel)

### Neunkirchen

Die Region Neunkirchen positionierte sich als „Bürgerlandkreis“ und stellte die Bewohner und ihr bislang ungenutztes Potenzial, sich aktiv in die Gestaltung der Region einzubringen, in den Mittelpunkt. Dabei wurden auch alternative Finanzierungsformen wie ein regionales Bürgerkapital erprobt. Als „Vitalregion“ richtete sie die Gesundheitsversorgung gezielt auf die Bedürfnisse der Bewohner aus.

[www.bmel.de/las-neunkirchen](http://www.bmel.de/las-neunkirchen)





#### Vorpommern-Rügen

Der Landkreis Vorpommern-Rügen hatte sich zum Ziel gesetzt, die Lebensqualität für seine Einwohner zu verbessern und die Grundversorgung dauerhaft zu sichern. Die Vernetzung und das Zusammenwirken verschiedener Akteure sowie die Weiterverarbeitung und Hochveredelung regionaler Produkte standen deshalb im Mittelpunkt der Aktivitäten.

[www.bmel.de/las-vorpommern-ruegen](http://www.bmel.de/las-vorpommern-ruegen)

#### Stendal

Der Landkreis Stendal trieb die Digitalisierung der Altmark voran und band die Bürger aktiv in den Prozess ein. Parallel zum Ausbau der Infrastruktur wuchs somit auch die Nachfrage nach digitalen Lösungen. Zudem sorgte die Nach- und Umnutzung wertvoller historischer Gebäude für den Erhalt intakter Ortskerne und damit für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung.

[www.bmel.de/las-stendal](http://www.bmel.de/las-stendal)

#### Elbe-Elster

Der Landkreis Elbe-Elster schaffte Bildungsangebote für Jung und Alt und setzte dabei auf die Kooperation von Vereinen, Ehrenamtlichen, öffentlicher Hand und Unternehmen. Projekte zur Medienkompetenz ermöglichten Einwohnern kleiner Orte, real und virtuell an der Wissens- und Mediengesellschaft teilzuhaben.

[www.bmel.de/las-elbe-elster](http://www.bmel.de/las-elbe-elster)

#### Mittelsachsen

Das Förderspektrum in Mittelsachsen war groß: Es reichte von einer Begegnungswerkstatt im Kindergarten über innovative Kulturangebote bis zum Bildungscafé. Im Mittelpunkt stand das Bestreben, die Region für junge Familien attraktiv zu machen. Hierbei unterstützte die Nestbau-Zentrale.

[www.bmel.de/las-mittelsachsen](http://www.bmel.de/las-mittelsachsen)

#### Greiz

Die Stärkung der regionalen Identität stand für den Landkreis Greiz an oberster Stelle. Besonders wichtig waren die Vermarktung regionaler Produkte, die Unterstützung unternehmerischen Engagements sowie die Nutzung historischer Vierseithöfe.

[www.bmel.de/las-greiz](http://www.bmel.de/las-greiz)

#### Kronach

Kooperation war in Kronach zentral: Bei der Stärkung der Partnerschaft von Wirtschaft und Region, dem Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten und dem Leerstandsmanagement in dörflichen Ortskernen war die Zusammenarbeit von Kommunen und Landkreis ein zentraler Ansatzpunkt.

[www.bmel.de/las-kronach](http://www.bmel.de/las-kronach)

#### Sigmaringen

Innovativ und vernetzt: Sigmaringen setzte auf den Unternehmergeist junger Menschen. Neben einer Entrepreneurship-Strategie erhöhten Netzwerke die Wettbewerbsfähigkeit lokaler Unternehmen. Durch ein Jugendkulturnetzwerk engagierten sich viele junge Menschen im Landkreis.

[www.bmel.de/las-sigmaringen](http://www.bmel.de/las-sigmaringen)

### 2.3 Digitalisierung der Altmark – Entwicklungschance für die Region Stendal

Die Altmark in Sachsen-Anhalt – ein Gebiet, das sich über den Landkreis Stendal und den Altmarkkreis Salzwedel erstreckt – ist ein häufig genanntes Beispiel für die Auswirkungen des demografischen Wandels und für mangelnde Perspektiven für junge Menschen auf dem Land. Die Region Stendal stellte sich dieser Herausforderung, indem sie neue digitale Technologien und Innovationen im Bereich der Daseinsvorsorge fördert.

Die Anbindung an schnelles Internet ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass auch ländliche Regionen vom digitalen Wandel profitieren und die vielfältigen Möglichkeiten in den für sie relevanten Entwicklungsbereichen nutzen können. Ebenso wichtig ist es, dass die Bevölkerung digitalen Anwendungen und Diensten offen gegenübersteht. Der digitale Wandel ist somit Chance und Herausforderung zugleich.

Schnelles Internet gab es in weiten Teilen der Altmark lange Zeit nicht, da privatwirtschaftliche Unternehmen den Ausbau nicht übernehmen. Um dennoch in Zukunft auf digitale Technologien bauen zu können, haben sich im Jahr 2012 fast alle kommunalen Gebietskörperschaften der

Region zu einem Zweckverband zusammengeschlossen. Der so entstandene Zweckverband Breitband Altmark (ZBA) forciert seitdem entschlossen den umfassenden Glasfasernetzausbau in der Altmark. Eine Aufgabe im Rahmen von Land(auf)Schwung bestand darin, Bevölkerung, Wirtschaft und Kommunen auf dem Weg zur digital gut aufgestellten Region mitzunehmen. Bei der Festlegung der Ziele ihres thematischen Schwerpunktes orientierte sich die Region an der selbst entwickelten Wertschöpfungskette „Digitale Vernetzung“ (siehe Grafik). Der Zweckverband informierte die Bürger gezielt über den Breitbandausbau und die damit verbundenen Vorteile und Chancen für die Altmark (Stufen 1 und 2). Die begleitenden Aktivitäten zum Breitbandausbau zielten auch darauf ab, eine Zusammenarbeit von Unternehmen mit potenziellen Kunden zu initiieren.

So konnten viele neue Ideen, zum Beispiel eine digitale Patientenakte, umgesetzt und Produkte und Angebote entwickelt werden (Stufen 3 und 4): Ob WLAN auf dem Flugplatz, verschiedene Onlineportale, digitale Hausinformationstafeln für Mieterinnen und Mieter in Mehrparteienhäusern oder Wohnungen mit altersgerechten Assistenzsystemen – der Landkreis Stendal ist mit Land(auf)Schwung erfolgreich einen großen Schritt in die digitale Zukunft gegangen.

#### Wertschöpfungskette Digitale Vernetzung



Quelle: Zukunftskonzept der Region Stendal, verändert durch Geschäftsstelle Land(auf)Schwung



Die Region Stendal beschreitet mit dem Projekt IPGarten und anderen Maßnahmen neue Wege in der digitalen Kommunikation zwischen Stadt und Land

### Digitale Dienstleistungen

Mit dem Aufbau und Betrieb eines Onlinemarktplatzes werden regionale Unternehmen sowie potenzielle Kundinnen und Kunden in der Altmark zusammengebracht. Auf Grundlage einer Studie und Befragung in der Region hat die Hochschule Magdeburg-Stendal das Portal „Hallo Altmark“ entwickelt. Nahezu 40 Händler, u. a. aus Stendal, Tangermünde, Gardelegen und Salzwedel, sind bereits vertreten und können die Bevölkerung somit auf sich und ihre Produkte aufmerksam machen.

### Digitales Gesundheitsmanagement

Mit dem Pilotprojekt „Krankenakte für die Hosentasche“ hat die Region die digitale Kommunikation zwischen Patientinnen und Patienten sowie ärztlichem Fachpersonal vorangebracht. Gemeinsam mit dem Krankenhaus Gardelegen in der Altmark als Praxispartner entwickelte die Innocon Systems GmbH ein digitales Patientenportal. Durch die Softwarelösung können Patientinnen und Patienten auf ihre gespeicherten Daten in der Klinik zugreifen. So sind Termine, Diagnosen oder Röntgenbilder auch auf dem Smartphone verfügbar.

Auch die zunehmende Anzahl an älteren Menschen erfordert innovative, digitale Lösungen im Bereich der Pflege und Versorgung. Mit dem Projekt „AAL-Musterwohnung – Die altersgerechte Wohnung auf dem Land“ hat der Kreisverband Östliche Altmark des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) ein Versorgungsnetzwerk für ein

selbstbestimmtes Leben im Alter entwickelt. Interessierte können sich in einer Musterwohnung in Stendal ein Bild der zahlreichen Möglichkeiten vom sogenannten „Ambient Assisted Living“ (AAL) machen. Altersgerechte Assistenzsysteme sollen den Verbleib in den eigenen vier Wänden auch im Alter ermöglichen. Dazu gehören etwa spezielle Dienstleistungen, Produkte und Technologien wie die automatische Abschaltung des Herdes bei Abwesenheit. Die Wohnung ist zudem mit zusätzlichen Alltagshilfen wie speziellem Besteck und Geschirr sowie Haltegriffen ausgestattet. Auch in bereits bewohnten Wohnungen rüstet das DRK altersgerechte Systeme nach.

### Digitale Wirtschaft

Das Projekt IPGarten beschreitet nicht nur neue Wege in der digitalen Kommunikation zwischen Stadt und Land, sondern schafft ebenso einen neuen Absatzmarkt und eine Wertschätzung für die Arbeit heimischer Erzeuger in der Altmark. IPGarten ist ein virtueller Garten mit realem Ertrag. Die Kundschaft aus Berlin oder Potsdam pachtet eine „eigene“ Parzelle und bewirtschaftet sie online, wählt also am PC oder Smartphone aus, welches Gemüse angepflanzt und wann gedüngt oder gejätet wird. Einmal wöchentlich wird die Ernte in einer Gemüsebox nach Hause oder zur nächsten Ausgabestelle geliefert. Bewirtschaftet wird der Garten analog von biozertifizierten landwirtschaftlichen Betrieben aus der Altmark. Das Projekt schafft somit Arbeitsplätze in der Region und leistet einen Beitrag zu umweltbewusster, gesunder Ernährung.

## 3. Gut aufgestellt: Akteure und Aufgaben in den Regionen

### 3.1 Passgenaue Strukturen vor Ort

Das selbstbestimmte und eigenverantwortliche Handeln der Regionen war eine zentrale Prämisse im Modellvorhaben Land(auf)Schwung. Den Rahmen hierfür bildeten allgemeingültige rechtliche Voraussetzungen, ergänzt durch wenige Vorgaben vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). So mussten die Förderregionen folgende Strukturen einrichten:

- Abwicklungspartner,
- regionale Entwicklungsagentur,
- Entscheidungsgremium
- Förderlotsen.

Diese sollten die Umsetzung des Modellvorhabens unterstützen und lokale Akteurinnen und Akteure in die mit Land(auf)Schwung verbundenen Entscheidungsprozesse einbeziehen. Parallelstrukturen galt es dabei möglichst zu vermeiden. Vielmehr sollten die Regionen an bestehende Strukturen anknüpfen, Kapazitäten ausbauen und Netzwerke stärken. Ziel war ein langfristiger Kompetenzgewinn in der regionalen Entwicklung und der Projektförderung, der auch nach Abschluss des Modellvorhabens in der Region verbleibt.

#### Abwicklungspartner

Die Aufgaben des Abwicklungspartners übernahm eine Einrichtung der öffentlichen Verwaltung. In der Regel war dies der Landkreis. Der Abwicklungspartner verwaltete das Regionalbudget, prüfte die Förderfähigkeit der Projekte und regelte die formalen Schritte im Rahmen der Förderung. Die Abwicklung von Land(auf)Schwung war somit direkt in eine Verwaltungsstruktur eingebettet, die über Kapazitäten verfügte, öffentliche Mittel zu bewirtschaften und gleichzeitig mit den anderen, parallel ablaufenden Regionalentwicklungsprozessen vor Ort vertraut war. Schließlich begünstigte die Verortung der Abwicklung im Landkreis den Kompetenzaufbau in der Region, da so das angeeignete Wissen im Bereich der Projektförderung auch nach Ende des Modellvorhabens in der Region verbleibt.

#### Entscheidungsgremium

Im Entscheidungsgremium wurden die zu fördernden Projekte diskutiert und ausgewählt. Das Gremium setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedenster Bereiche zusammen, zum Beispiel aus Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung, Vereinen, Genossenschaften und der Zivilgesellschaft. In der Praxis bauten die Entscheidungsgremien dort, wo es möglich war, auf bereits vorhandenen Strukturen wie LEADER auf. So kam in den Entscheidungsgremien die Expertise aus lokalen Aktionsgruppen, Regionalbeiräten und themenspezifischen Arbeitskreisen zusammen. Dadurch konnte auf eingespielte Kommunikationswege sowie Insiderwissen zu Entwicklungsprozessen und spezifischen Bedarfen in der Region zurückgegriffen werden. Dies erleichterte es, potenzielle Förderprojekte fundiert zu beurteilen und effizient zu bearbeiten. Zudem sicherte die Einbindung bestehender Netzwerke das neu gewonnene Know-how zu innovativen Regionalentwicklungsprojekten und den Umgang mit Zielsystemen auch über das Laufzeitende hinaus.



### Regionale Entwicklungsagentur

Die regionale Entwicklungsagentur unterstützte den Abwicklungspartner und das Entscheidungsgremium und half mit, erste Ideen in entscheidungsreife Projekte zu verwandeln. Die Entwicklungsagentur fungierte als direkter Ansprechpartner für die Projektnehmerinnen und Projektnehmer und unterstützte sie bei der Umsetzung ihres Projektes. Darüber hinaus behielt die Entwicklungsagentur die strategische Ausrichtung der Region im Blick und koordinierte den Austausch der Beteiligten in der Region durch Arbeitskreise und Vernetzungstreffen. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollten Abwicklungspartner und Entwicklungsagentur organisatorisch voneinander getrennt sein. Allerdings war es durchaus erwünscht, die Entwicklungsagentur an bereits vorhandene Strukturen der Regionalentwicklung anzukoppeln – zum Beispiel an die Wirtschaftsförderung oder das Regionalmanagement für LEADER. Entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit der Land(auf)Schwung-Region war – in der Rückschau betrachtet – letztlich weniger die Organisationsform der Entwicklungsagentur. Wichtiger war, dass mit der Entwicklungsagentur neue Perspektiven in die Regionalentwicklung eingebracht und moderierende sowie beratende Aufgaben übernommen wurden.



### Förderlotse

Der Förderlotse hatte die Aufgabe, einen Überblick über bestehende Förderangebote zu schaffen. Die Förderung aus Land(auf)Schwung war „nachrangig“ zu anderen Fördermöglichkeiten, das heißt, dass Mittel aus Land(auf)Schwung erst zum Zuge kamen, wenn keine andere Finanzierungsmöglichkeit bestand. Hintergrund war, dass in Land(auf)Schwung neue, zusätzliche Maßnahmen zur modellhaften Regionalentwicklung unterstützt werden sollten, für die es keine anderen passenden Förderprogramme gab.

Der Förderlotse sondierte also, welche Förderung für neue Projektideen infrage kam und stimmte die Aktivitäten im Modellvorhaben mit anderen Maßnahmen der ländlichen Entwicklung ab, zum Beispiel mit LEADER. Die Funktion des Förderlotsens – der je nach Region bei unterschiedlichen Einrichtungen wie dem Landkreis, der Wirtschaftsförderung oder der Entwicklungsagentur angesiedelt war – wurde idealerweise über den Förderzeitraum von Land(auf)Schwung hinaus im Landkreis verankert. Oft war der Förderlotse gemeinsam mit der Entwicklungsagentur in die Beratung potenzieller Projektnehmerinnen und Projektnehmer einbezogen.

### Strukturen in Land(auf)Schwung haben sich bewährt

Obwohl viele Regionen zu Beginn des Modellvorhabens an vorhandene Prozesse und Einrichtungen anknüpfen konnten, war die Anfangsphase stark vom Aufbau der Land(auf)Schwung-spezifischen Umsetzungsstrukturen geprägt: Abstimmungswege wurden geklärt, Zuständigkeiten festgelegt und alle betroffenen Akteurinnen und Akteure in das Modellvorhaben eingearbeitet. Die Entwicklungsagenturen wurden teils ausgeschrieben, was ebenfalls Zeit in Anspruch nahm.

dere die regelmäßig auftretenden Herausforderungen – von zuwendungsrechtlichen Fragen über die Motivation neuer Zielgruppen zur Mitarbeit bis hin zum Umgang mit Zielsystemen – erforderten eine intensive Kommunikation und Kooperation zwischen den Akteurinnen und Akteuren vor Ort. So wurde die Verzahnung zwischen Landkreisverwaltung, externen Institutionen, regionalen Unternehmen, Kommunalpolitik und Wirtschaftsförderung strukturiert verfolgt. Abstimmungswege wurden gefestigt und das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt.

Die Strukturen in Land(auf)Schwung stellen zudem sicher, dass es einerseits klare Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner gab und andererseits die Unterstützung der Projektnehmerinnen und Projektnehmer auf mehrere Schultern verteilt war. Viele Projektverantwortliche, die über keinen Verwaltungshintergrund verfügen und nicht regelmäßig mit Förderprogrammen arbeiten, benötigten intensive Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Projekte. Neben dem Abwicklungspartner begleiteten die Entwicklungsagentur, der Förderlotse sowie das Entscheidungsgremium die Projektnehmerinnen und Projektnehmer von der ersten Projektidee bis zur Umsetzung. So standen auf verschiedenen Ebenen Ansprechpersonen mit ganz unterschiedlicher Expertise bereit, die je nach Betreuungsbedarf fachlichen und förderrechtlichen Input anbieten konnten.

Insbesondere die enge Zusammenarbeit zwischen Abwicklungspartner und Entwicklungsagentur hat sich bewährt, sofern diese eine vertrauensvolle und abgestimmte Aufgabenteilung vorgenommen haben. Eine Entwicklungsagentur kann

neue Perspektiven einbringen sowie Moderations- und Beratungsleistungen übernehmen, treibt die Netzwerkarbeit voran und unterstützt den Abwicklungspartner in strategischen Fragestellungen.

Letztlich hat sich die Vorgabe der Grundstruktur – Abwicklungspartner, Entwicklungsagentur, Entscheidungsgremium und Förderlotse – bewährt, nicht nur mit Blick auf die Umsetzung und Abwicklung des Modellvorhabens. Sie half auch dabei, neue Kooperationen zwischen verschiedenen Akteurinnen und Akteuren in der Region zu erschließen, bestehende Netzwerke zu stärken und bereits vorhandene Kompetenzen in der Projektförderung und Regionalentwicklung auszubauen. Insbeson-



# PRAXIS

## EMPFEHLUNGEN

### Regionale Strukturen

- Bei zukünftigen Fördermaßnahmen mit ähnlichem Format wie Land(auf)Schwung sollte eine Aufbau- oder Konsolidierungsphase eingeplant werden, in der Strukturen eingerichtet und Projektideen entwickelt werden. So wird gewährleistet, dass zum Start der Förderphase die volle Arbeitsfähigkeit sichergestellt ist und die Projekte erfolgreich starten können.
- Es lohnt sich, den Betreuungsbedarf von Projektnehmerinnen und Projektnehmern von Anfang an in der Planung zu berücksichtigen. So sollte eine kompetente Anlaufstelle eingerichtet und mit ausreichend Kapazitäten für Beratungstätigkeiten ausgestattet sein. Neben der unmittelbaren Beratung bieten sich weitere Formate an. In Facharbeits- und Lenkungskreisen zum Beispiel können Projekte längerfristig begleitet werden. Vernetzungstreffen geben Projektverantwortlichen die Möglichkeit, sich untereinander über Hemmnisse und Lösungsansätze auszutauschen und aus den Erfahrungen der anderen zu lernen.
- Die aktuelle Förderlandschaft macht einen fachlich kompetenten Ansprechpartner unerlässlich. Diese zentrale Stelle berät in Fragen rund um Förderung und Vergabe, fungiert als Schnittstelle zwischen den verschiedenen regionalen Akteuren und begleitet regionale Entwicklungsprozesse. Diese Aufgaben wurden in Land(auf)Schwung von der Entwicklungsagentur im Zusammenspiel mit dem Förderlotsen übernommen. Nach Einschätzung der Regionen haben sich diese Strukturen bewährt.

### 3.2 Nachhaltige Regionalentwicklung im Landkreis St. Wendel

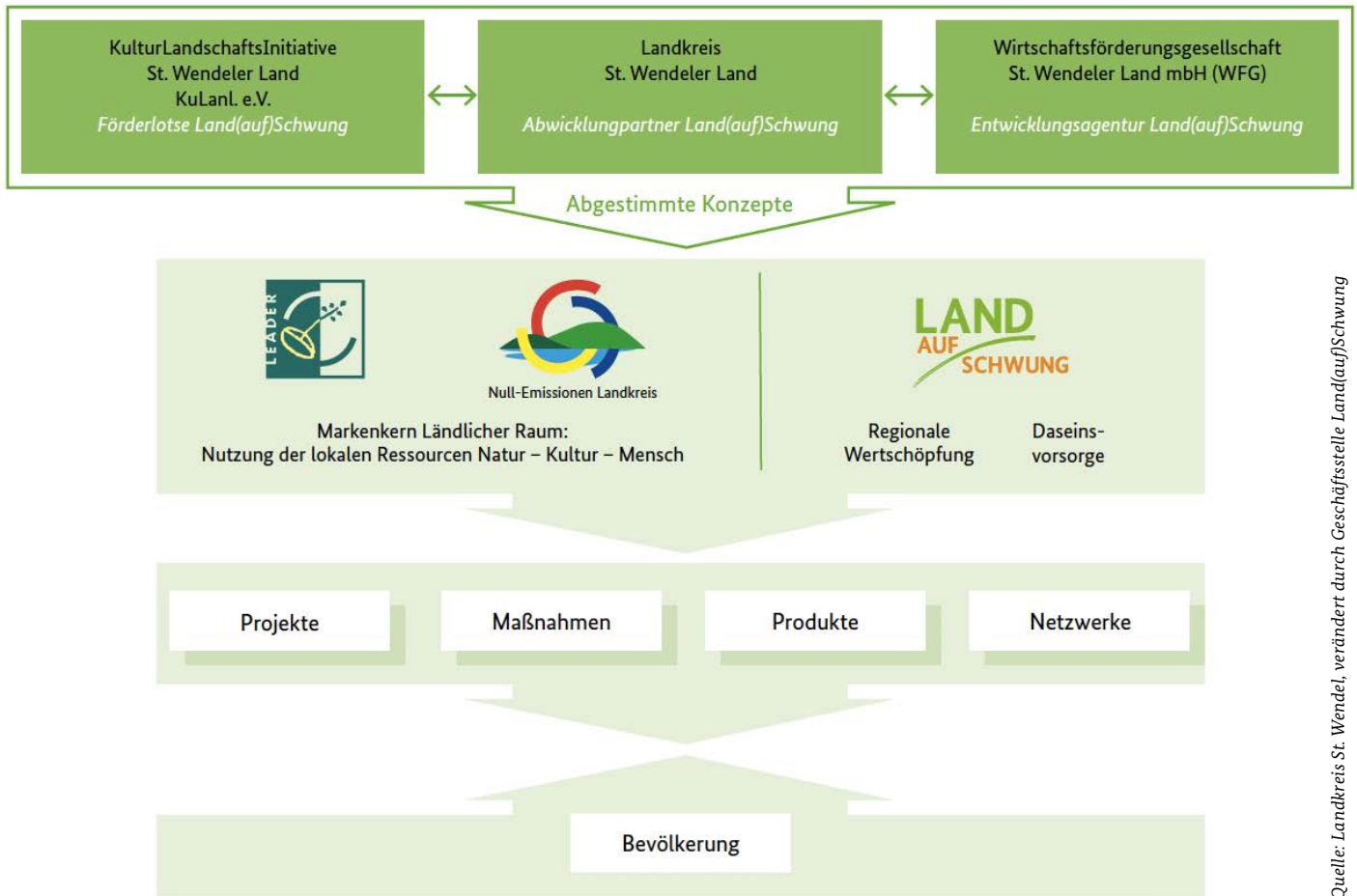
Land(auf)Schwung sollte an vorhandene Strukturen und Netzwerke in der Region anknüpfen und Kapazitäten gezielt ausbauen. So weit die Theorie – was aber passiert mit diesem Anspruch, wenn er in die Praxis umgesetzt wird?

Ein Blick auf die Regionalentwicklung im Landkreis St. Wendel macht deutlich, welche Bedeutung funktionierende Strukturen für eine erfolgreiche Regionalentwicklung haben. Schon vor Land(auf)Schwung erkannten die Verantwortlichen im St. Wendeler Land die Regionalentwicklung als Instrument, um relevante Zukunftsfelder gezielt zu besetzen und anzugehen. Dabei übernahm der Landkreis die Rolle des Koordinators und Ansprechpartners für die verschiedenen Akteurinnen und Akteure, die in der Regionalentwicklung aktiv sind. Gleichzeitig schob er gemeinsam mit seinen acht Kommunen eigene Projekte an, zum Beispiel die Initiative „Null-Emission Landkreis St. Wendel“. Unterstützt wird der Landkreis von der KulturLandschaftsInitiative St. Wendeler Land (KuLanI) e. V., einem gemeinnützigen Verein, der als Lokale Aktionsgruppe für die Umsetzung von LEADER zuständig ist, und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft St. Wendeler Land mbH (WFG). Letztere bearbeitet neben den klassischen Aufgaben die Zukunftsfelder Digitalisierung, Erneuerbare Energien, Gesundheitswirtschaft und Ausbildungsförderung. Die drei Institutionen – Landkreis, KuLanI und WFG – sind in der Region und untereinander eng vernetzt, was eine konzeptionell abgestimmte und zielführende Arbeit ermöglicht.

#### Stabile Strukturen und aktive Vernetzung

Mit Start des Modellvorhabens Land(auf)Schwung 2015 konnte die Region St. Wendel somit direkt auf bereits funktionierende Strukturen zurückgreifen. Während der Landkreis als Abwicklungspartner das Regionalbudget verwaltete und als Bewilligungsstelle agierte, wurde die WFG mit den Aufgaben der regionalen Entwicklungsagentur beauftragt. Sie übernahm das Tagesgeschäft des Regionalmanagements, darunter die Qualifizierung von Projektideen und die Betreuung der Projektnehmerinnen und Projektnehmer. Auch von den langjährigen LEADER-Erfahrungen der KuLanI profitierte die Region St. Wendel: Der Regionalmanager der Lokalen Aktionsgruppe übernahm für Land(auf)Schwung die Rolle des Förderlotsen und koordinierte die verschiedenen Förderangebote.

### Strukturen der Regionalentwicklung im Landkreis St. Wendel



Das Entscheidungsgremium, das in Land(auf)Schwung die zu fördernden Projekte auswählte, bestand aus Schlüsselpersonen des sogenannten „Inno-Teams St. Wendeler Land“. Das Inno-Team ist ein Zusammenschluss von über 40 besonders engagierten lokalen Akteurinnen und Akteuren aus dem regionalen Wirtschafts- und Sozialleben sowie aus Politik und Verwaltung, die sich als Impulsgeber für die Regionalentwicklung vor Ort verstehen.

Fünf Jahre Land(auf)Schwung in der Region St. Wendel machen deutlich, dass die intensive Vernetzungsarbeit und der kontinuierliche Austausch – die als integrale Bestandteile des Modellvorhabens immer wieder eingefordert wurden – zu einer verstärkten Zusammenarbeit innerhalb der Region und optimierten Kommunikationswegen führten. „Insbesondere die Arbeitsteilung zwischen Landkreis und regionaler Entwicklungsagentur hat

sich sehr bewährt“, bestätigt Thomas Gebel, Leiter des Kreisamtes Entwicklung ländlicher Raum und Ehrenamt. „Die regionale Entwicklungsagentur hat neue Perspektiven in die Regionalentwicklung eingebracht und zudem die tragende Rolle des ‚Kümmerers‘ übernommen.“ Umso wichtiger ist es, dass die neu gewonnenen Kapazitäten und Kompetenzen bei der Projektförderung und Regionalentwicklung auch nach Auslaufen des Modellvorhabens erhalten bleiben. Die stabilen Strukturen vor Ort bieten dafür eine optimale Grundlage. Neben abgestimmten Konzepten, engagierten Menschen und funktionierenden Netzwerken braucht eine gelungene Regionalentwicklung aber auch Geld, um konkrete Projekte zu fördern. Der Landkreis St. Wendel will deshalb eine konstante Finanzierung der Regionalentwicklung über die Kommunalfinanzen etablieren, um unabhängiger von zeitlich befristeten Förderprogrammen zu werden.

Quelle: Landkreis St. Wendel, verändert durch Geschäftsstelle Land(auf)Schwung



### 3.3 „Gewinnbringend für die Region“ – Das Entscheidungsgremium im Hochsauerlandkreis

Als „für die Region gewinnbringend und in der Sache zielorientiert“ bezeichnet Kreistagsmitglied Dr. Michael Schult die Arbeit des Entscheidungsgremiums rückblickend. Seit dem Start von Land(auf)Schwung im Jahr 2015 hatte er den Vorsitz des Entscheidungsgremiums der Förderregion Hochsauerlandkreis (HSK) inne. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung vor Ort war es ihm besonders wichtig, mit Land(auf)Schwung die Themen Gesundheitsversorgung und Fachkräftesicherung voranzutreiben.

#### Interview mit Kreistagsmitglied Dr. Michael Schult

##### *Wie bewerten Sie nun, nach fünf Jahren Land(auf)Schwung, die Einrichtung eines Entscheidungsgremiums für die Umsetzung des Modellvorhabens?*

Die Arbeit in Gremien war für die meisten Mitglieder unseres Entscheidungsgremiums nicht neu. Im Hochsauerlandkreis haben wir insgesamt sehr gute Erfahrungen mit interkommunaler und überinstitutioneller Zusammenarbeit gemacht, zum Beispiel im Rahmen der REGIONALE 2013 bzw. 2025 in Südwestfalen und im LEADER-Prozess. Daran konnten wir mit unserer Arbeit nahtlos anschließen.

Durch das große Expertenwissen in den Reihen unserer Mitglieder sind oftmals schon während der Projektkonzipierung, also vor den eigentlichen Entscheidungen, Impulse und Weichenstellungen für Projekte gesetzt worden, die unsere Region langfristig voran-

bringen werden. Denn vor allem unsere regionalen Akteure wissen, wo in unserer Region der Schuh drückt, und können so die besten Lösungsansätze mit den entsprechenden Partnern erarbeiten.

##### *Kernaufgabe des Entscheidungsgremiums war es, Projektideen zu diskutieren und auszuwählen. Endete die Gremienarbeit nach der Projektauswahl?*

Nein, denn wir haben die Projektnehmerinnen und -nehmer darüber hinaus bei der Umsetzung ihrer Vorhaben oder bei der Vernetzung in der Region unterstützt.

Ohnehin wurden bei vielen Projekten eigene Lenkungsstrukturen eingerichtet, in die auch Mitglieder des Entscheidungsgremiums involviert waren und in denen direkt und unmittelbar Kurskorrekturen vorgenommen werden

konnten. Die Lenkungsstrukturen sollen in der Regel auch nach Auslaufen der jeweiligen Förderung weiter bestehen bleiben.

##### *Was bleibt vom Entscheidungsgremium nach Land(auf)Schwung? Ist es der Region gelungen, langfristige Kapazitäten aufzubauen?*

Über das Modellvorhaben Land(auf)Schwung konnten viele interkommunale Netzwerke in den beiden Handlungsfeldern „medizinische Versorgung“ und „Fachkräftesicherung“ initiiert werden, die auch nach der Förderung Bestand haben werden. Insbesondere im Bereich der Fachkräftesicherung sind nachhaltige Strukturen aufgebaut worden. So ist die Zusammenarbeit zwischen den mithilfe von Land(auf)Schwung realisierten Projekten „Heimvorteil HSK“, „#G.A.S.T.“ und „Hand ans Werk“ fest eingeplant.

# 4. Regionalentwicklung nach Plan

## 4.1 „Das Ziel ist der Weg“ – Die Bedeutung von Zielen bei Land(auf)Schwung

Zu Beginn des Modellvorhabens definierten die Förderregionen strategische Ziele in beiden Schwerpunktthemen. Diese übergeordneten, eher langfristig angelegten Vorgaben unterlegten sie mit konkreteren, operativen Zielen. Um die operativen Ziele messbar und damit auch überprüfbar zu machen, wurden im gleichen Arbeitsschritt Indikatoren für jedes Jahr der Projektlaufzeit festgelegt.

Die sogenannten Entwicklungsverträge, die zwischen den Regionen und dem Bundesministerium geschlossen wurden, hielten die strategischen und operativen Ziele sowie die angestrebten Zielgrößen für die Gesamtlauzeit des Modellvorhabens fest. Bei den Entwicklungsverträgen wurden auch die Bundesländer eingebunden – in allen Fällen in beratender und unterstützender Funktion und in einigen Fällen darüber hinaus sogar als dritter Vertragspartner. Die in Land(auf)Schwung geförderten Projekte leisteten dann nach und nach Beiträge zur Erreichung der Ziele.

Die Zielvorgaben erfüllten gleich mehrere Zwecke. Zum einen motivierten sie die Projektpartner vor Ort. Herausfordernde und dennoch erreichbare Ziele dienten als Ansporn und stellten eine direkte Verbindung vom einzelnen Projekt zur Gesamtstrategie der Region her. Zum anderen halfen die strategischen und operativen Ziele den Regionen, den für Land(auf)Schwung gewählten Kurs beizubehalten. Denn die Regionen überprüften nicht nur die generelle Förderfähigkeit eingereicherter Projektideen, sondern auch, wie gut das jeweilige Projekt zu den Zielen aus ihren Entwicklungsverträgen passte und welche Beiträge zur Zielerreichung zu erwarten wären. Schließlich war die jeweilige Zielerreichung auch Grundlage dafür, den Fortschritt der gesamten Region zu dokumentieren. Dazu meldeten die 13 Förderregionen der Geschäftsstelle in der BLE in jährlichen Berichten den aktuellen Stand der Zielerreichung.

### Die Anwendung der Ziele in der Praxis

Generell galt in Land(auf)Schwung: Wenn Zielvorgaben nicht erreicht werden konnten, steuerten die Förderregionen zunächst mit Blick auf ihre Projekte nach. Blieb dies

### Ziele in Land(auf)Schwung



ohne Erfolg, dokumentierten die Regionen die Gründe hierfür ausführlich. Teils wurden einzelne Zielwerte auch stark übererfüllt, d. h., es wurden zahlenmäßig wesentlich bessere Ergebnisse erzielt als ursprünglich vorgesehen. In der Regel war dies auf eine zu vorsichtige Einschätzung bei der Zielfestlegung zurückzuführen. Fallweise wurden dann einzelne Zielwerte erhöht. So blieb ein echter Anreiz erhalten.

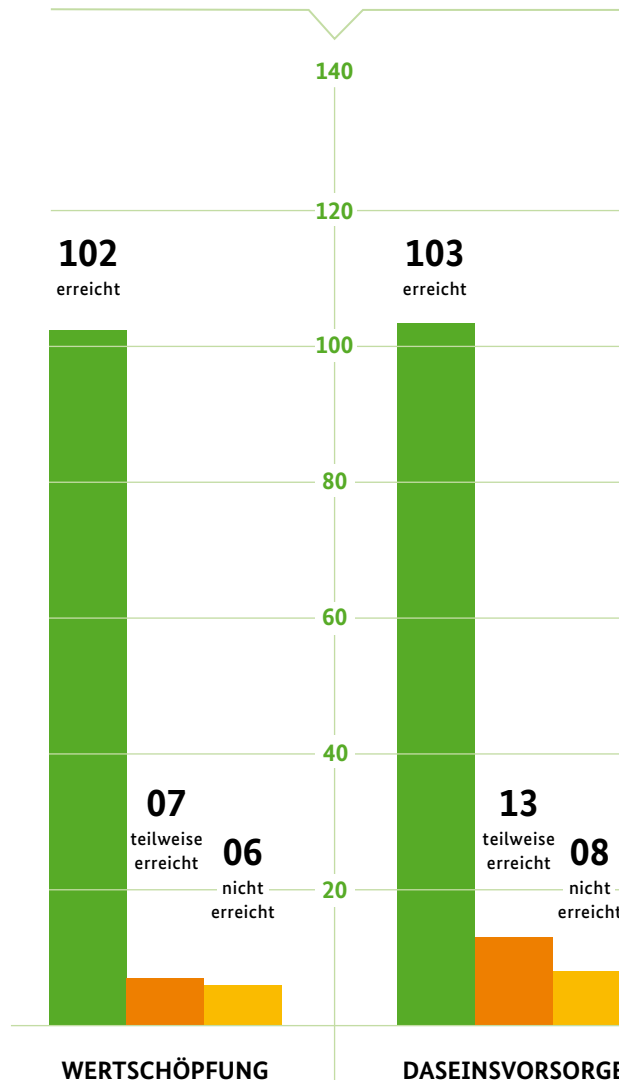
Auch unvorhergesehene Herausforderungen und Hürden bei der Zielerreichung können Lernprozesse in Gang setzen. Manche Regionen stellten im Verlauf des Modellvorhabens fest, dass bestimmte, vor Beginn der Förderung formulierte Ziele nicht oder nicht vollständig in Land(auf)Schwung umsetzbar waren. So hatte sich eine Region vorgenommen, ein Dialogforum Kommune-Wirtschaft zu etablieren. Im laufenden Betrieb erwies sich der Bedarf seitens der Wirtschaft dafür – auch nach intensiven Bemühungen der Entwicklungsagentur – als nicht so ausgeprägt wie erwartet. Somit gab es zwischen 2016 und 2019 mangels Interesse vonseiten der Unternehmen statt acht geplanter Veranstaltungen nur ein einziges Dialogforum. In der Folge reduzierte die Region allerdings nicht die Zielwerte (dies hätte fälschlicherweise eine höhere Zielerreichung suggeriert), sondern dokumentierte die Hintergründe, die bei der praktischen Umsetzung deutlich geworden waren.

**Unterschiedliche Zielsysteme mit Stärken und Schwächen**

Die Regionen gestalteten ihre Zielsysteme unterschiedlich aus. Manche Regionen verankerten Ziele, die sie auf Projektebene mit den jeweiligen Beteiligten vereinbart hatten, direkt als operative Ziele im Entwicklungsvertrag. Dies hatte den Vorteil, dass der Fortschritt dieser Projekte regelmäßig und unmittelbar für alle Vertragspartner nachvollziehbar war. Allerdings konnten die Ziele des Entwicklungsvertrags dann nur durch das konkrete Projekt erreicht werden, aus dem sie abgeleitet wurden. Musste eines der Projekte während seiner Umsetzung angepasst werden oder fielen Projekte vollständig aus, stießen diese Zielsysteme an ihre Grenzen. Außerdem war der Beitrag neuer, später hinzukommender Projekte ohne Vertragsanpassungen nicht mehr über die Ziele des Entwicklungsvertrags abbildbar.

Zielsysteme, die operative Ziele nicht aus konkreten Projekten, sondern aus den abstrakteren, strategischen

**Anzahl der zu erreichenden operativen Ziele in allen 13 Förderregionen**



Zielen ableiteten, waren deutlich robuster. Hierbei trugen grundsätzlich immer mehrere Projekte zur Erreichung eines operativen Ziels bei. Allerdings war die Einschätzung realistischer Zielwerte für die Indikatoren schwerer.

Die Ziele wurden nur in begründeten Ausnahmefällen geändert, etwa um Ungenauigkeiten in den Entwicklungsverträgen zu korrigieren oder um einzelne operative Ziele aufgrund von Änderungen bei den Startprojekten anzupassen. Wenn die Gesamtmittel der Region erhöht wurden, etwa im Zuge der Verlängerung von Land(auf)Schwung, ging dies in der Regel mit einer Anhebung der Indikatorenwerte oder der Formulierung zusätzlicher operativer Ziele einher.

# PRAXIS

## EMPFEHLUNGEN

### Steuern über Ziele

- Um das für die jeweilige Region und ihre übergeordneten Zukunftsvisionen beste Vorgehen zu finden, sollte vor dem Start der Umsetzung eine intensive Auseinandersetzung mit den aufgestellten Zielen erfolgen.
- Indikatoren sollten nicht als auf einzelne Projekte bezogene Meilensteine formuliert werden, sondern Ergebnisse aus vielen Projekten überprüfbar machen.
- Ziele und Indikatoren müssen klar und eindeutig formuliert sein, damit alle Beteiligten ohne weitere Erklärungen mit ihnen arbeiten können.
- Zielerreichungssysteme können motivieren, ermöglichen die Auswahl geeigneter Projekte und erlauben es, den Umsetzungsstand festzustellen. Sie müssen somit vielen Ansprüchen genügen und sollten daher durchdacht eingesetzt und kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit überprüft werden.
- Generell gilt: Die Ziele geben den Weg vor. Wenn man jedoch erkennt, dass mit den Zielen eine falsche Richtung eingeschlagen wurde, muss man darauf reagieren, um sich nicht zu verrennen.
- Anpassungen einzelner Ziele oder Indikatoren sollten jedoch sorgfältig abgewogen werden. Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, müssen Zielsysteme einerseits einen festen und verbindlichen Rahmen vorgeben, dürfen andererseits jedoch nicht zu starr und unflexibel sein. Hierfür muss es einen fortwährenden Austausch zwischen allen Beteiligten geben.
- Auch nicht oder nicht vollständig erreichte Ziele können wertvolle Erkenntnisse liefern – sofern dies gut dokumentiert wird. Erfolge und Herausforderungen bei der Zielerreichung sollten daher analysiert und nachvollziehbar dargestellt werden.

## 4.2 Ziele in der Land(auf)Schwung-Praxis. Interview mit Michael Stolte aus Höxter

Michael Stolte leitet die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter (GfW), die bei Land(auf)Schwung die Rolle der regionalen Entwicklungsagentur übernahm. Dort liefen viele Fäden zusammen. Daher befasste sich Stolte in den vergangenen Jahren unter anderem intensiv mit den strategischen und operativen Zielen seiner Land(auf)Schwung-Region.

### *Welche Aufgaben hatte die Entwicklungsagentur in der Land(auf)Schwung-Region Höxter bei der Projektförderung?*

Der Landrat bat uns schon zu Beginn der Qualifizierungsphase des Modellvorhabens, den Prozess zu gestalten. Der Anspruch an uns als Entwicklungsagentur war, dass wir den Gesamtprozess von der Konzipierung bis zur Umsetzung vorantreiben und mit konkreten Inhalten füllen. Hierbei kam uns sehr zu Gute, dass die GfW solche Aufgaben kennt und übernehmen kann. Die Aufgabe als Entwicklungsagentur, die Funktion des „Förderlotsen“, die Abstimmung von Arbeitsabläufen mit dem Abwicklungspartner sowie die Ansprache möglicher Projektpartner konnten auf Basis der bestehenden Netzwerke schnell erfolgen. So konnten bereits zwei Monate nach dem offiziellen Start von Land(auf)Schwung die ersten vier Startprojekte bewilligt und rasch weiter initiiert werden. Die Arbeit als re-





Oliver Verhoeven (Förderlotse), Michael Stolte (Geschäftsführer GfW) und Tatjana Disse (Prokuristin GfW/Förderlotsin)

gionale Entwicklungsagentur haben wir aus guten Gründen als „Beitrag der Region“ gesehen, ohne diese über das Regionalbudget zu finanzieren. Uns war schnell klar, dass wir einen erheblichen Kompetenzgewinn für uns intern mit Blick auf weitere Programme und Initiativen entwickeln können. Land(auf)Schwung war also auch ein Lernprogramm für die ganze Mannschaft.

**Welche Rolle spielten die strategischen und die operativen Ziele für die Umsetzung des Modellvorhabens in Ihrer Region?**

Das Land Nordrhein-Westfalen ist in seiner Struktur der Förderprogramme schon seit einigen Jahren vom Gedanken der strategischen und operativen Ziele geleitet. Vor diesem Hintergrund war der Ansatz des Bundes für uns nicht neu. Anders war bei Land(auf)Schwung für uns aber, dass wir deutlich freier in der Diskussion unserer Ziele waren. Die Handlungsfelder wa-

ren bekannt, die Konkretisierung lag aber in unserer Hand. Das hat von Anfang an dazu geführt, dass wir viele bekannte, aber auch neue Akteure gewonnen haben, die diesen Ansatz für sich ebenso interessant fanden. Da diese den Gedanken der Zielerreichung bereits verinnerlicht hatten, fiel es uns nicht schwer, im Rahmen des Entwicklungskonzeptes für Land(auf)Schwung die strategischen und operativen Ziele abzuleiten. Neu war für einige Projektnehmer dann doch die konsequente Überprüfung der operativen Ziele im Rahmen der jährlichen Evaluation. So mussten wir als Entwicklungsagentur zum Teil deutlich Unterstützung bei der Evaluation leisten, was aber auch nicht verwundert, wenn man sich erstmalig damit beschäftigt. Am Ende standen aber eine große Akzeptanz für den Ansatz an sich und die notwendigen Maßnahmen der Überprüfung.

**Welche Erkenntnisse zum Einsatz von Zielen in der Regionalentwicklung haben Sie gewonnen?**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass bestimmte operative Ziele, die man sich im Rahmen einer Gesamtkonzeption setzt, anders oder gar nicht eintreten können. Hier sollte man dann meiner Einschätzung nach die Ursachen analysieren und die Gründe dokumentieren. Dies ändert aber nichts an der Wirkungsweise der Zielerreichungskontrolle als Ganzes.

Insgesamt hat das Modellvorhaben uns als Kreis, aber auch die GfW fit gemacht, Regional- und Kreisentwicklung anders zu denken, neue Wege zu gehen und unternehmerisch tätige Menschen im ländlichen Raum zur Mitarbeit zu begeistern. Viele gute Ansätze der regionalen Wertschöpfung und der Daseinsvorsorge werden weitergeführt und weiterentwickelt.

### 4.3 Kreative starten durch im Werra-Meißner-Kreis

**Das medienWERK in Eschwege leistet regionale Medienarbeit und setzt Anreize zur heimatnahen Ausbildung.**

Hinter einer unscheinbaren weißen Reihenhaufassade in der nordhessischen Stadt Eschwege verbirgt sich das medienWERK – einer der spannendsten Innovationsstandorte des Werra-Meißner-Kreises. Sabine Wilke, Geschäftsführerin des Regionalvereins Werra-Meißner e. V. und eine der maßgeblichen Initiatorinnen des medienWERKs, brennt für das Projekt, das in vielerlei Hinsicht dazu beiträgt, die Gesamtstrategie der Region umzusetzen: „Bei der Gründung des medienWERKs Ende 2015 hatten wir zwei Ziele: Wir wollten mehr Bildungsangebote vor Ort schaffen, um jungen Leuten die Möglichkeit zu geben, sich in ihrer Region beruflich zu qualifizieren. Gleichzeitig wollten wir die Außendarstellung des Landkreises aufwerten, um Rückkehrperspektiven zu schaffen und neue touristische Akzente zu setzen.“ Rasch fiel die Entscheidung auf hochwertige Medienarbeit, da die lokale Infrastruktur in diesem Bereich noch stark ausbaufähig war. „Von Anfang an war geplant, sowohl einen zentralen Anlaufpunkt für Bildung in der Region als auch dezentrale Angebote zu schaffen“, betont Sabine Wilke.

Wie sich heute zeigt, ist das gelungen: Das medienWERK ist ein Ausbildungsbetrieb für Mediengestalterinnen und -gestalter für Bild und Ton. Aber nicht nur die Auszubildenden lernen den Umgang mit Medien in verschiedenen Formaten und mit unterschiedlicher Technik: Mit zahlreichen Workshops und AGs in Schulen trägt das Studio auch zu einer gesteigerten Medienkompetenz der Jugendlichen in der Region bei. So werden kurze Filme und Videoclips produziert oder selbst geschriebene Hip-Hop-Tracks aufgenommen. Dabei leistet das medienWERK auch echte Kreativarbeit: Bei dem seit den 1980ern jährlich in Eschwege veranstalteten, renommierten „Open-Flair-Festival“ produzieren junge Mitglieder des Studios zum Beispiel ein Videotagebuch und führen hinter der Bühne Interviews mit den Künstlerinnen und Künstlern.

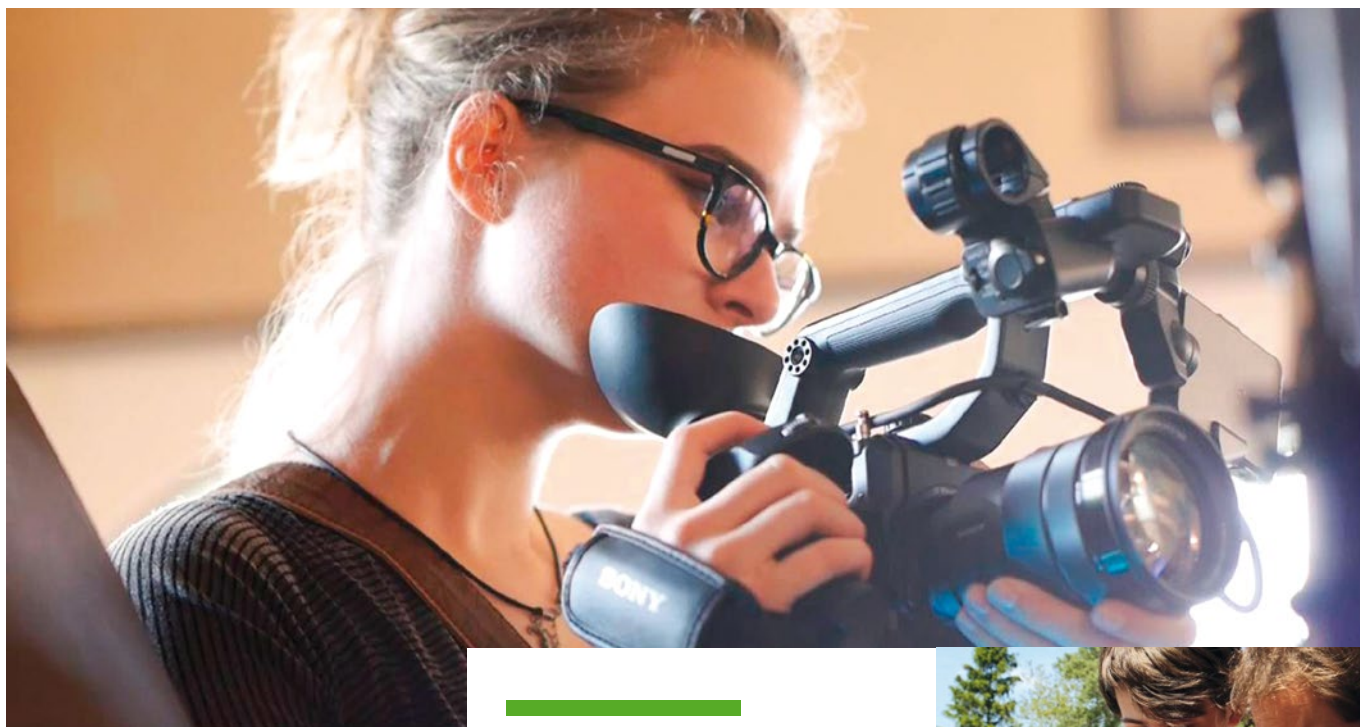
Kaum verwunderlich, dass sich viele Jugendliche um Praktikumsplätze im medienWERK bemühen – mehr als 40 konnten in den vergangenen Jahren dort Erfahrungen in der Medienwelt sammeln. Auch ist es möglich, ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) oder ein Freiwilliges Soziales Schuljahr (FSSJ) im medienWERK zu absolvie-



ren. Seit seiner Gründung sind zwei Vollzeitstellen, vier Ausbildungsplätze und je eine FSJ-Stelle bzw. FSSJ-Stelle entstanden. In den Büros herrscht daher rege Betriebsamkeit. An Computern werden Filme geschnitten und Tonspuren abgemischt. Ein bedeutsamer Teil der Arbeit findet natürlich gar nicht im Büro statt, sondern draußen. Die medienWERKER sind im gesamten Werra-Meißner-Kreis unterwegs, um aktuelle Veranstaltungen wie Jahrmärkte, Konzerte und Kunstausstellungen filmisch zu begleiten und Podcasts zusammenzustellen.

Damit sich ein Projekt wie das medienWERK überhaupt etablieren konnte, war es auf Kooperationspartner angewiesen. Neben der lokalen Wirtschaft, dem Kreis und seinen Kommunen sind der Offene Kanal Kassel und die Hessische Landesanstalt für privaten Rundfunk und neue Medien wichtige Partner. Den entscheidenden Anstoß gaben aber die Land(auf)Schwung-Fördermittel des BMEL, die laufende Kosten für die Technikausstattung, die Gehälter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Miete deckten. „Ohne die Hilfe des Bundes wäre all dies nicht zu stemmen gewesen. Unterstützung kam aber auch aus den anderen Regionen, die an Land(auf)Schwung beteiligt waren. Von dort gingen Aufträge ein, die das medienWERK weit über sein eigentliches Einzugsgebiet hinaus bekannt gemacht haben“, freut sich Sabine Wilke.

Mit dem Auslaufen der BMEL-Förderung Ende 2019 mussten neue Wege der Finanzierung gefunden werden. Eine Fortführung des medienWERKs wird zukünftig aus kommunalen Finanzmitteln gesichert. Ein entscheidender Beitrag soll aber auch durch Eigenmittel bestritten werden – diese werden durch Aufträge von Non-Profit-Organisationen, Künstlern und Vereinen erwirtschaftet. „Die sehr hohe Qualität der hauseigenen Produktionen ermöglicht dies“, ist der Leiter des Studios, Martin Otremba, überzeugt.



## Interview mit Martin Otremba (Projektleiter medienWERK)

### Was sind die Ziele des medienWERKs?

Ziel des Projektes ist es, als Aus- und Weiterbildungsbetrieb dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Junge Menschen bekommen den Umgang mit Medien in verschiedensten Formaten, mit unterschiedlichsten Gestaltungs- und Kommunikationsgeräten vermittelt. So schließen wir eine Lücke im Bildungsangebot und binden Jugendliche langfristig mit einer Bleibe- und Rückkehrperspektive an die Region.

Mit dem medienWERK ist im ländlichen Werra-Meißner-Kreis außerdem ein kreativer Raum entstanden, der regen Zuspruch erfährt. Neben digitalen Freigeistern und Filmenthusiasten, die sich Ausrüstung leihen oder einen professionellen Schnittplatz für eigene Ideen suchen, nutzen

„Ich habe sehr schnell gelernt, Verantwortung zu übernehmen. Es fühlt sich toll an, von Anfang an eigene spannende Projekte umsetzen zu dürfen.“  
Auszubildender



auch immer häufiger Musiker das Know-how und Equipment im medienWERK. Langfristig soll sich das medienWERK auch in dieser Szene etablieren.

### Welche Bedeutung hat das medienWERK für die Region?

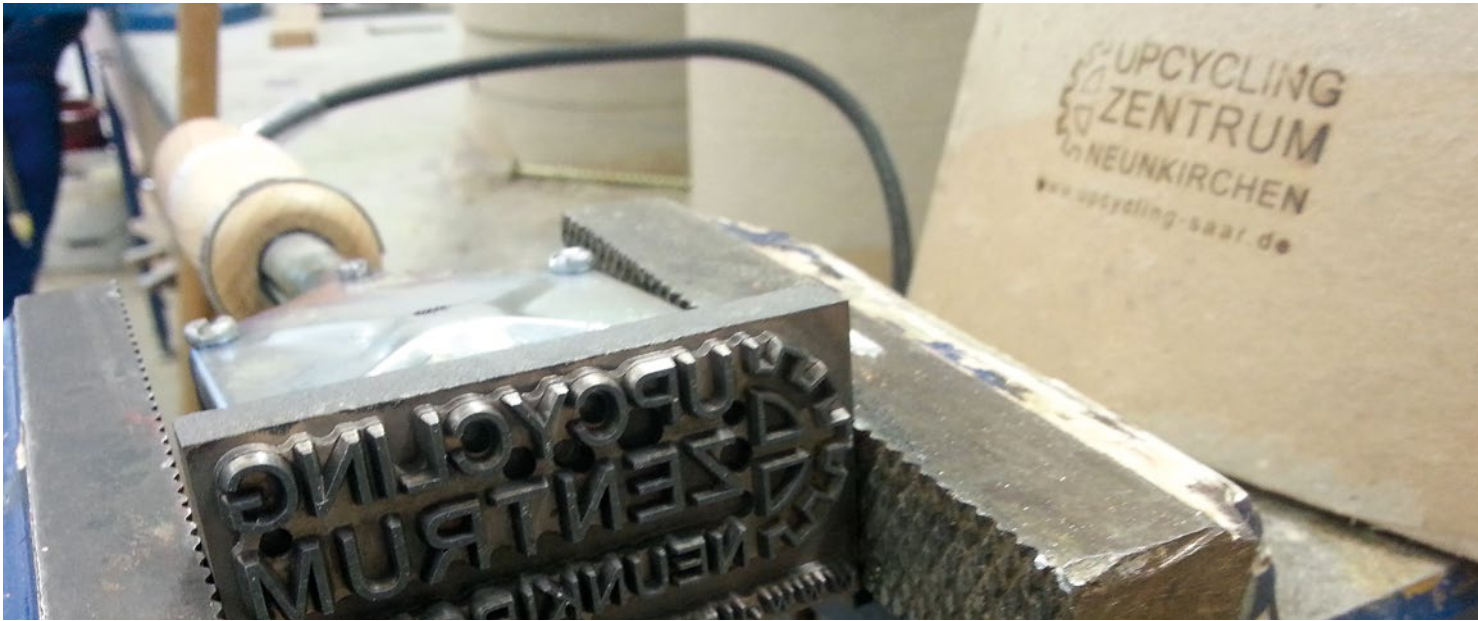
Ich denke, man kann mit Fug und Recht sagen: Es ist nicht mehr wegzudenken. Unsere Auftragsbücher sind voll und schon drei junge Leute konnten ihre Ausbildung bei uns abschließen. Wir haben in der Region, aber auch darüber hinaus einen ausgezeichneten Ruf als Ausbildungsprojekt und Innovationsstandort. Aber auch für die Region und

seine Unternehmen sind wir ein wichtiger Imagefaktor.

### Wie geht es weiter mit dem medienWERK?

Wir würden gerne noch weitere Auszubildende aufnehmen, ganz einfach, weil die Auftragslage es hergibt. Das kann man aber als Ausbildungsbetrieb nur mit weiteren öffentlichen Trägern. Außerdem wünsche ich mir noch Ausbildungsgänge für kaufmännische Berufe, zusätzlich zu den gestalterischen und technischen.

[www.medienwerk-wm.de](http://www.medienwerk-wm.de)



#### 4.4 Aus Alt mach Neu – Upcycling in Neunkirchen

**Mit der kreativen Umwandlung scheinbar wertloser Reststoffe in schicke Designprodukte schafft das Upcycling-Zentrum in Neunkirchen nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern leistet auch einen Beitrag zu regionaler Wertschöpfung, Integration und Umweltschutz.**

Das Upcycling-Zentrum im saarländischen Neunkirchen kann sich über bundesweite Anerkennung freuen: Als einer von 100 Preisträgern des Wettbewerbs „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ wurde das Projekt 2018 prominent gewürdigt. Unter dem Motto „Welten verbinden – Zusammenhalt stärken“ erhielt das Upcycling-Zentrum die Auszeichnung für seine Leistungen im Bereich Klima- und Ressourcenschutz, Kreislaufwirtschaft und Integration. Die Region Neunkirchen griff den Trend des „Upcyclings“, also das Aufwerten vorhandener Reststoffe wie Holz, Kunststoff oder Textilien, auf, um damit ihr strategisches Ziel der Aktivierung regionaler Ressourcen zu verfolgen.

Das Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS) der Hochschule Trier wollte mit dem Upcyclingzentrum aufzeigen, wie man mit Reststoffen eine ökologisch nachhaltige Wertschöpfung in der strukturschwachen Region somit aufbauen kann. Ungenutzte Potenziale zu aktivieren und so lokale Wertschöpfungsketten in Gang zu bringen war auch Ziel der Region Neunkirchen im Rahmen von Land(auf)Schwung. Neben ökologischen Gesichtspunkten spielten dabei auch soziale Aspekte eine Rolle: Arbeitssuchenden und Geflüchteten sollte eine sinnvolle und motivierende Tätigkeit geboten werden, die sie als Sprungbrett in eine Weiterbildung oder einen festen Job nutzen können.

#### Gemischte Teams setzen professionelles Konzept um

Schon vor dem Projektstart im Jahr 2015 hatte das IfaS das nachhaltige Potenzial des Upcyclings erkannt. Das Konzept sah vor, den Upcycling-Trend zu professionalisieren und in eine langfristig tragfähige Struktur zu überführen. „Wir bieten hier ein sehr gutes Paket: echte nachhaltige Produktalternativen, die Klima und Umwelt schonen, soziales Engagement fördern und noch dazu regional hergestellt werden“, erklärt Jackeline Martínez Gómez, Projektleiterin beim IfaS. In die Tat umgesetzt werden diese hohen Ansprüche in den Werkstätten der gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft AQA. Hier verarbeitet ein Team aus rund 15 Langzeitarbeitslosen und Geflüchteten Reststoffe zu Designerstücken, die zuvor von Produktdesignern und Studierenden der „Hochschule der bildenden Künste Saar“ entworfen wurden. Dabei wird das Konstruktions-team von zwei Handwerksmeistern angeleitet und von dem Gestaltungsteam des Upcycling-Zentrums, beispielsweise durch das Entwerfen von Hilfswerkzeugen, unterstützt. Die Vermittlung der Arbeitskräfte übernimmt das Jobcenter Neunkirchen. Alle drei bis sechs Monate wechselt das Konstruktions-team, sodass möglichst viele Arbeitssuchende die Chance erhalten, sich weiterzubilden und tatkräftig Hand anzulegen.

#### Aus Industrieresten entstehen neue Möbel, Textilien und mehr

Damit auch das ökologische Ziel des Projekts, also die Mehrfachnutzung und Aufwertung gewerblicher Reststoffe in einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft, erreicht wird, muss ein steter Zufluss an Rohmaterialien sicherge-



*„Wir bieten hier ein sehr gutes Paket: echte nachhaltige Produktalternativen, die Klima und Umwelt schonen, soziales Engagement fördern und noch dazu regional hergestellt werden.“*

*Jackeline Martínez Gómez,  
Projektleiterin beim IfaS.*

stellt sein. Das IfaS steht dazu mit über 60 Unternehmen der Region – von Kaffeeröstereien über Weinimporteure und Kunststoffproduzenten bis hin zu Automobilzulieferern – in Kontakt, die gern ihre „Überbleibsel“ anbieten. Die aus den unterschiedlichsten Materialien angefertigten Möbel, Gebrauchsgegenstände oder Textilwaren finden dann per Online-Shop ihren Weg zum Kunden. Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Bis heute wurden insgesamt mehr als 70 Prototypen entworfen und knapp 900 Upcycling-Produkte aus diversen Reststoffen produziert.

#### **Upcycling geht weiter**

Dank Land(auf)Schwung konnten die Projektbeteiligten und ihre Partner die konzeptionellen und wirtschaftlichen Grundlagen für das Zentrum legen. „Wir haben viel erreicht in den vergangenen vier Jahren“, sagt Jackeline Martínez Gómez, „die Mittel des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft haben dabei geholfen, ein solches Unternehmen erfolgreich aufzubauen und wissenschaftlich zu begleiten.“ Für die Zeit nach dem Auslaufen des BMEL-Förderprogramms Ende 2019 konnten die Träger eine Folgeförderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung einwerben. Ziel des Folgeprojektes ist es auch, sich zu einem wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodell zu entwickeln.

[www.upcycling-saar.de](http://www.upcycling-saar.de)

## 5. Die Region entscheidet – Das Regionalbudget in Land(auf)Schwung

### 5.1 Flexibel und selbstbestimmt mit dem Regionalbudget

**Land(auf)Schwung war ein Bottom-up-Programm für ländliche Regionen, das eigenverantwortliches Handeln vor Ort stärkte. Aber was unterschied das Modellvorhaben von anderen Förderprogrammen? Was machte es erfolgreich? Ein genauer Blick auf sein Kernelement, das „Regionalbudget“, ist hierbei aufschlussreich.**

*Das Regionalbudget in Land(auf)Schwung sind Bundesmittel, die jeder Förderregion durch eine verbindliche Vereinbarung für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden. Mit diesem Budget verfolgen die Regionen eigenverantwortlich im vereinbarten Rahmen vorab definierte und mit dem BMEL vertraglich vereinbarte Ziele der Regionalentwicklung. Die Bundesmittel stammen aus dem Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und werden auf Beschluss des Deutschen Bundestages zur Verfügung gestellt.*

In Land(auf)Schwung verfügten die 13 Landkreise für eine Förderlaufzeit von fünf Jahren über ein Regionalbudget mit einem Gesamtvolumen von insgesamt 32 Millionen Euro. Die Regionen konnten durchschnittlich etwa 2,5 Millionen Euro, verteilt auf die einzelnen Jahre, in die eigenverantwortliche Projektförderung investieren. Die Entwicklungsverträge legten die Förderschwerpunkte und regionsspezifischen Ziele rechtlich bindend fest. Vertragspartner waren das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), der jeweilige Landkreis und in einigen Fällen auch das dazugehörige Bundesland.

#### Organisatorische Vorgaben und inhaltliche Freiräume

Land(auf)Schwung eröffnete den ausgewählten Landkreisen mit dem Regionalbudget einen auf Selbstbestimmung ausgerichteten Ansatz für ihre Regionalentwicklung. Die inhaltliche und finanzielle Gestaltung der Zukunftsperspektiven der Regionen war direkt vor Ort angesiedelt. Andere Förderprogramme, etwa LEADER, verwenden ebenfalls Regionalbudgets. Im Unterschied

zu Land(auf)Schwung schränken detaillierte Förderrichtlinien dort jedoch oft die Spielräume der Regionen ein.

Bei Land(auf)Schwung erhielten die Regionen den Freiraum, auf der Basis ihrer Vor-Ort-Kennntnis regionsspezifische Förderbedingungen selbstständig festzulegen – und sie bei Bedarf anzupassen. Dies betraf beispielsweise die Höhe des Eigenanteils bei privaten oder gewerblichen Antragstellenden. Dies wäre bei einer klassischen Förderrichtlinie in der Form nicht möglich gewesen.

Allerdings war bei aller Flexibilität in Land(auf)Schwung auch ein verbindlicher Rahmen nötig. Zum einen bildeten die Haushaltsordnungen des Bundes und der Länder die rechtliche Grundlage für den Einsatz der Fördermittel. Zum anderen gab Land(auf)Schwung bestimmte Strukturen vor, die aufzubauen waren: Die Landkreise richteten Bewilligungsstellen zur Abwicklung des Regionalbudgets ein. Entscheidungsgremien vor Ort wählten geeignete Projekte aus, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen. Entwicklungsagenturen ermöglichten eine enge persönliche Beratung von Antragstellenden und die Weiterentwicklung von Projektideen, beispielsweise in Arbeitsgruppen. Weitere Informationen zu den Strukturen in Land(auf)Schwung finden sich in Kapitel 3.

Eine der Fördervoraussetzungen in Land(auf)Schwung war das Prinzip der Nachrangigkeit. Demnach darf der Bund keine Maßnahmen finanzieren, die durch die Aufgabenhoheit der Länder und Kommunen abgedeckt sind. Folglich konnte das Regionalbudget nur verwendet werden, wenn für die Förderung eines Projektes kein bestehendes Förderprogramm zum Tragen kam.

### Das Regionalbudget ermöglichte passgenaue Lösungen

Im Fokus standen daher Projekte, die den Zielen der Region entsprachen und für die es keine anderen Fördermöglichkeiten gab. Auf diese Weise half das Modellvorhaben, Förderlücken zu erkennen und zu schließen. In der Praxis konnte bei der Projektentwicklung frei gedacht werden, da die Maßnahmen nicht in ein spezialisiertes Förderprogramm passen mussten. Dadurch kamen auch Vorhaben zum Zuge, die beispielsweise themenübergreifend angelegt, sehr komplex aufgebaut oder über Verwaltungsgrenzen hinweg konzipiert waren. Gerade solche für die gängige Förderpraxis eher unkonventionellen Projekte erwiesen sich als besonders wertvoll für die Regionen.

Die selbstbestimmte Umsetzung in den Landkreisen bot zudem die Chance, Prozesse innerhalb der Projektförderung den eigenen Bedarfen anzupassen. Ein Beispiel ist der in Mittelsachsen entwickelte „Kleinprojektepool“. Hierbei wurde für die durch herkömmliche Förderungen schwer zu erreichenden ehrenamtlichen Initiativen ein vereinfachtes Förderverfahren entwickelt (siehe Kapitel 5.3)

### Eigenverantwortung erhöht die Motivation

Für das Engagement der Beteiligten war es wichtig, aktiv und verantwortungsvoll mitgestalten zu können. Bei Land(auf)Schwung zeigte sich das insbesondere im Entscheidungsgremium. Hierbei bestimmten die Teilnehmenden, ob Projekte zu den regionsspezifischen Zielen passten und eine Förderung erhielten. Dabei befassten sich die Mitglieder der Entscheidungsgremien intensiv mit den Inhalten der Projekte. Dies erhöhte in vielen Fällen die Bereitschaft, sich auch über Land(auf)Schwung hinaus für die eigene Region einzusetzen.

Außerdem konnten neue Akteursgruppen, etwa Jugendliche, gewonnen werden. Mit speziell auf sie ausgerichteten Projekten gelang es beispielsweise im Werra-Meißner-Kreis und in Sigmaringen, junge Menschen in regionale Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Die Jugendlichen



*„Chinesischen Pfeffer hierzulande anzubauen, ist ein bisschen verrückt und eine echte Herausforderung. Es hat uns sehr gefreut, dass auch so innovative Projekte gefördert werden.“*

*Roland Graeff,*

*Projekt „Zeischaer Kribbelpfeffer“, Elbe-Elster*

entwickelten eigene Ideen, übernahmen Verantwortung und setzten sich intensiv mit ihrer Heimat auseinander. Dies erhöht die Chancen, dass einige von ihnen der Region auch nach ihrer Ausbildung erhalten bleiben.

### Kompetenzgewinn und Erfahrungsaufbau brauchen Zeit

Die ersten Monate von Land(auf)Schwung stellten für die meisten Regionen eine wichtige Konsolidierungsphase dar, in der sie Strukturen etablierten und erste Herausforderungen bewältigten. Zudem hatten einige Verantwortliche in den Landkreisen nur wenig Erfahrung mit zuwendungsrechtlichen Vorgaben sowie mit dem Landes- und Bundeshaushaltsrecht. Die Geschäftsstelle, die für die förderrechtliche Abwicklung zwischen Bund und Landkreisen zuständig war, unterstützte den Kompetenzaufbau durch Fachseminare zu diesen Themen und half beim Aufbau der vorgegebenen Strukturen. Daneben war es von entscheidender Bedeutung, dass ausreichend Personal in den Landkreisverwaltungen zur Verfügung stand, um die neuen Aufgaben erfolgreich zu meistern.

# PRAXIS EMPFEHLUNGEN Regionalbudget

- Um Motivation und Engagement der Verantwortlichen vor Ort zu stärken, sollte ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit beim Einsatz eines Regionalbudgets ermöglicht werden, beispielsweise durch die Projektauswahl nach regionsspezifischen Themen und Zielen.
- Damit ein Regionalbudget zielgerichtet und effizient eingesetzt werden kann, sind aufeinander abgestimmte regionale Umsetzungsstrukturen mit klarer Aufgabenteilung notwendig.
- Bei der Umsetzung eines Regionalbudgets sind zeitintensive Beratung und Unterstützung nötig, vor allem, wenn bisher nicht mit Förderung vertraute Personen (z. B. Jugendliche oder ehrenamtliche Initiativen) angesprochen werden. Dafür müssen ausreichende Personalkapazitäten vor Ort aufgebaut werden.
- Beim Aufbau verwaltungsrechtlicher Kompetenzen, beispielsweise in der Anwendung des Bundes- oder Landeshaushaltsrechtes, sind bei den verantwortlichen Personen intensive Lernprozesse einzuplanen und durch regelmäßige Fortbildungen zu unterstützen.
- Die bei einem Regionalbudget zur Verfügung stehenden Freiräume sollten genutzt werden, beispielsweise bei der Entwicklung von individuellen, regionsspezifischen und passgenauen Förderprogrammen oder Wettbewerben. Vorerfahrungen aus anderen, oft strenger reglementierten Regionalentwicklungsprogrammen sollten den Blick nicht verengen, damit neben den bereits etablierten auch wirklich neue Wege eingeschlagen und erprobt werden.

## 5.2 Land(auf)Schwung im Landkreis Wittmund. Interview mit Landrat Holger Heymann

### *Welche Freiräume haben sich durch die eigenverantwortliche Bewirtschaftung des Regionalbudgets ergeben?*

Das Regionalbudget hat sich als sehr gutes Instrument erwiesen, um gezielt Projekte auf lokaler Ebene zu fördern. Der Landkreis konnte die Projekte weitgehend selbstbestimmt auswählen und flexibel agieren. Durch diese selbstständige und eigenverantwortliche Projektförderung auf der Grundlage des Entwicklungsvertrages konnten wir viele Aktive aus Vereinen, Verbänden usw. für die Durchführung von Projekten gewinnen. Dabei war es zu Beginn des Modellvorhabens eine Herausforderung, dieses neue Förderinstrument bei möglichen Interessierten bekannt zu machen.

Und trotz aller Bemühungen um eine Vereinfachung bringt die Selbstbestimmung auch einen höheren zeitlichen Aufwand bei der Abwicklung mit sich. Wer neue Wege geht und gezielt auch ungeübte Projektnehmer einbindet, muss intensiv beraten und betreuen.

### *Was bleibt? Welche nachhaltigen Prozesse konnten in Wittmund angestoßen werden?*

Das Motto von Land(auf)Schwung, das in Wittmund über allen Zielen und thematischen Schwerpunkten stand, lautete: „Migration als Schlüssel zur Regionalentwicklung“. Ich würde sagen, dass es uns gelungen





ist, mithilfe des Modellvorhabens Migranten aktiv in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben einzubinden. Mit dem Regionalbudget haben wir Prozesse in Gang gesetzt, die das Leben im Landkreis Wittmund nachhaltig lebenswerter machen. Wir haben Maßnahmen umgesetzt, welche die Attraktivität der Orte steigern, das soziale Miteinander stärken, die Grundversorgung in den Ortschaften sichern und die Mobilität der Menschen verbessern.

#### **Können Sie uns das anhand eines Beispiels erläutern?**

Ein gutes Beispiel sind die Dorfgemeinschaftshäuser, die im Rahmen von Land(auf)Schwung entstanden sind. Hier ist es gelungen, im Rahmen der Bauphase verschiedene Gruppen und Vereine aus dem dörflichen Bereich zum Mitmachen zu begeistern. So konnten wir sowohl ältere Menschen aus der Dorfgemeinschaft mobilisieren als auch

Jugendliche gewinnen, die durch ihr Engagement ein großes Verantwortungsbewusstsein für das Projekt entwickelten. Für Migranten war die Mitarbeit ein Schlüssel zur Integration in die Dorfgemeinschaft. Alle Altersstufen des Dorfes haben sich für eine Sache engagiert. Die gemeinschaftlich errichteten Häuser und Plätze werden auch weiterhin dem gesamten Dorf zur Verfügung stehen.

Mithilfe des Regionalbudgets konnten wir Vorhaben umsetzen, von deren nachhaltiger Wirkung ich überzeugt bin. Viele Projektnehmer sehen die jetzt geförderten Maßnahmen als ersten Schritt und beabsichtigen, die Projekte auch weiterhin ohne Förderung fortzuführen und auszubauen. So werden die Menschen aus dem Landkreis Wittmund viele Angebote auch in Zukunft nutzen können.

#### **Was wünschen Sie sich für die Zeit nach Land(auf)Schwung?**

Mit dem Regionalbudget hatte der Landkreis Wittmund die Möglichkeit, bestehende Förderlücken in der Daseinsvorsorge und der regionalen Wertschöpfung zu schließen und so auch diejenigen zu fördern, die sonst durch das Raster fallen. Es konnten viele Unterstützer, Macher und Kümmerer gefunden werden, die es geschafft haben, durch ihren Enthusiasmus auch andere Menschen zu motivieren und das Gemeinschaftsgefühl insgesamt zu stärken. Ich wünsche mir, dass diese Menschen auch ohne die Förderung von Land(auf)Schwung mit demselben Ehrgeiz ihre zukünftigen Projekte verfolgen. Ich bin mir sicher, dass Land(auf)Schwung auch langfristig eine Verbesserung der Lebensqualität im Landkreis Wittmund bewirken wird, deshalb wünsche ich mir eine Fortsetzung des Regionalbudgets in der Regelförderung in Niedersachsen.



Die Bühne für mehrere erfolgreiche Aufführungen des Musicals „Dracula“: das Mittelsächsische Theater in Döbeln

### 5.3 Spielraum genutzt: Kleinprojektepool Mittelsachsen

**Der „Kleinprojektepool“ im Landkreis Mittelsachsen ist ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie das Regionalbudget in Land(auf)Schwung flexibel eingesetzt und somit die Freiräume genutzt werden konnten.**

Der Landkreis Mittelsachsen verringerte beim „Kleinprojektepool“ durch ein vereinfachtes Förderverfahren die bürokratischen Hürden für die Antragstellenden. Er konnte dadurch die ansonsten schwer zu erreichende Zielgruppe der gemeinwohlorientierten Initiativen ansprechen, die vor allem Kleinprojekte zu den Themen soziale und gesellschaftliche Teilhabe, Stärkung des Ehrenamtes sowie Vernetzung und Kooperation von Vereinen initiieren.

Der „Kleinprojektepool“ stellte jedes Jahr eine bestimmte Summe für kleine, überschaubare Vorhaben bereit. Die Voraussetzungen für die Förderung waren dabei einfach und klar formuliert: Einen Antrag konnten gemeinnützige Vereine und Institutionen sowie ehrenamtlich getragene Initiativen stellen, die Umsetzung musste bis zum Ende des jeweiligen Antragsjahres erfolgen, jedes Projekt erhielt maximal 3.000 Euro Fördersumme und 10 Prozent der Gesamtsumme war alsbarer oder unbarer Eigenanteil einzubringen. Die eingereichten Projektvorschläge mussten einen Beitrag zu den Zielen der Region leisten. Um mög-

lichst viele verschiedene Projekte über die gesamte Region verteilt fördern zu können, war zunächst nur ein Vorschlag pro Initiative zulässig. Die Auswahl der Kleinprojekte erfolgte über eine Projektjury.



### Interview mit Kerstin Adam-Staron (Gesellschafterin neuland+, Entwicklungsagentur Mittelsachsen)

#### **Welche Möglichkeiten bot Ihnen das Regionalbudget bei der Entwicklung des „Kleinprojektepools“?**

Die Entscheidungsfreiräume sichern einen genau zum Bedarf der Region passenden Mitteleinsatz. In Mittelsachsen setzen Ehrenamtliche ihre Ideen nicht immer um, zum Beispiel, weil Kapazitäten für einen Förderantrag und bare Eigenmittel fehlen oder die benötigten Summen unter der Bagatellgrenze bestehender Programme liegen. Der „Kleinprojektepool“ erkannte Eigenleistungen als gleichwertig an, Einschränkungen bei den Förderge-

genständen gab es kaum. Entscheidend war immer der Beitrag der Projekte zu den regionalen Zielen des Entwicklungsvertrages.

#### **Wieso wurden insbesondere Kleinprojekte gefördert? Was steckt hinter dieser Idee?**

Unsere Erfahrung ist: Oft reicht wenig Geld aus, um viel zu bewegen. Im Musical-Projekt „Dracula“ etwa wollte der Döbelner Theaterverein eine neue ehrenamtlich getragene Aufführungskultur erproben. Das steht und fällt mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit und der

Anleitung der Laien durch eine versierte Regie. Weniger als 3.000 Euro Zuschuss ermöglichten mehrere Aufführungen vor gut gefülltem Haus, einen Motivationsschub für den Förderverein, viel öffentliche Aufmerksamkeit und neue Schauspieltalente. Das hat hier viel bewegt in der Region.



Prof. Dr. Manfred Miosga

## Starke ländliche Entwicklung: Ein Blick über den Tellerrand

**Ob Kleinprojektepool in Mittelsachsen oder Integrationsprojekte in Wittmund – die vorangehenden Beispiele machen deutlich, wie die Land(auf)Schwung-Regionen Entscheidungsfreiräume nutzten und so eigene, zu der Region passende Schwerpunkte in der Regionalentwicklung setzten. Zudem aktivierte der eigenverantwortliche und partizipative Ansatz von Land(auf)Schwung viele neue Akteurinnen und Akteure, sich für ihre Region zu engagieren.**

**Welche weiteren positiven Auswirkungen sich für ländliche Räume ergeben, wenn Regionen verstärkt auf lokale Ressourcen, gemeinschaftliches Miteinander und selbstbestimmte Entwicklungsprozesse setzen, kommentiert Prof. Dr. Manfred Miosga von der Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung, in einem Gastbeitrag.**

### Starke ländliche Entwicklung: Von der einfachen zur reflexiven Resilienz

Krisen gehören zur Normalität der heutigen gesellschaftlichen Entwicklung. Nehmen Krisenereignisse an Zahl und Stärke zu, gewinnt die Fähigkeit der Gesellschaft, mit den Krisen und ihren Folgen möglichst ohne Schaden umzugehen, an Bedeutung. Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, Verwundbarkeiten, sogenannte Vulnerabilitäten, gegenüber externen Störungen zu reduzieren und die eigene Lernfähigkeit zielgerichtet auf eine Steigerung der Widerstands- und der Anpassungsfähigkeit auszurichten. Für die Entwicklung krisenfester ländlicher Räume muss zwischen einfacher und reflexiver Resilienz unterschieden werden.

#### Einfache Resilienz

... beschreibt die kurzfristige Anpassungsfähigkeit eines Systems an unerwartete Einflüsse von außen und die Steigerung der Robustheit und Widerstandsfähigkeit gegenüber diesen Einflüssen. Ziel ist es, den ursprünglichen Systemzustand möglichst schnell wiederherzustellen und Normalität zu erreichen. Beispiele sind der Katastrophenschutz oder der technische Hochwasserschutz. Bei einfacher Resilienz sind schnelle Reaktionen sowie Sicherheits- und Schutzmaßnahmen beziehungsweise Selbstverteidigungsstrategien vorrangig.

#### Reflexive Resilienz

... beschreibt die Fähigkeit eines Systems, sich mit zu erwartenden Krisenereignissen vorausschauend auseinanderzusetzen, damit die Gefährdung durch mögliche Krisen verringert werden kann. Gleichzeitig soll das potenzielle Ausmaß der Krise reduziert werden. Als Beispiel kann hierbei der Klimawandel herangeführt werden: Eine Anpassungsstrategie alleine greift zu kurz. Es ist zudem erforderlich, aktiv Klimaschutz zu betreiben, um das Ausmaß des Klimawandels einzudämmen. Es gilt, strategische, langfristige Maßnahmen im Umgang mit künftig zu erwartenden krisenhaften Verwerfungen zu entwickeln und diese möglichst vorausschauend zu reduzieren, genannt Antizipation.

Reflexive Resilienz zielt also auf eine systemische Transformationsfähigkeit im Sinne der Überführung des Systems in eine neue Konfiguration ab, die auch hilft, das Ausmaß der Krisen zu verringern. Dabei werden alte riskante und krisenfördernde Praktiken beendet – auch Exnovation genannt – und durch (soziale) Innovationen ersetzt, die nicht nur unempfindlicher gegenüber Störungen sind, sondern auch dazu beitragen, das Risiko solcher Störungen „von außen“ zu reduzieren. Damit beinhaltet Resilienz auch die Notwendigkeit, über Visionen jenseits des Status quo nachzudenken.



## Mehr Resilienz durch Kooperation und Eigenständigkeit

Reflexive Resilienz erfordert dabei eine ganzheitlich-strategische Herangehensweise, die verschiedene Handlungsfelder in einer systemischen Perspektive integriert, und zielt auf eine Steigerung der Wandelfähigkeit hin zu risikominimierenden Funktionslogiken. Reflexive Resilienzstrategien sind anspruchsvoll und setzen geeignete Kooperationsarrangements und Gestaltungskapazitäten voraus. Es kann nicht nur darum gehen, Systeme immer wieder in ihrer ursprünglichen Form wiederherzustellen. Vielmehr soll durch die Berücksichtigung äußerer Einflüsse und veränderter Rahmenbedingungen das System von einem risikobehafteten in einen weniger riskanten und weniger vulnerablen Zustand überführt werden. Gleichzeitig soll ein Beitrag zur Minimierung der Krisen geleistet werden.

Eine an reflexiver Resilienz orientierte Strategie beinhaltet Handlungsansätze, welche die Vulnerabilität ländlicher Kommunen und Regionen reduzieren, indem sie einer zunehmenden ökonomischen Abhängigkeit und sozialen Desintegration sowie der Zerstörung der natürlichen Lebensvoraussetzungen und ökologischer Ressourcen entgegenwirken. Insgesamt sollen Abhängigkeiten reduziert, Fremdversorgungssysteme zurückgedrängt und die Gestaltungsmöglichkeiten vor Ort zurückgewonnen werden. Dazu sollen die örtlichen Ressourcen und Fähigkeiten genutzt und die ökonomische Souveränität gestärkt werden. Daher gilt es, regionale Wertschöpfungskreisläufe auszubauen und ökonomische Aktivitäten wieder stärker lokal einzubetten, zum Beispiel in der Nahrungsmittel-

telversorgung und Konsumgüterproduktion. Dabei sind Wege zu finden, die unmittelbar zum Erhalt und zur Verbesserung der natürlichen Umweltqualitäten beitragen und die gesellschaftlichen Leistungen des Ökosystems dauerhaft sichern und qualitativ aufwerten.

Solidarisches Miteinander, Stabilität, Kooperationsfähigkeit und der Zusammenhalt der Menschen in demokratisch organisierten Strukturen in den Gemeinden sind ein wesentlicher Schlüssel für die resilienzorienteerte Gestaltung der ländlichen Räume. Erfolgreich realisierte Resilienzprojekte lösen Selbstwirksamkeitserfahrungen aus, die wiederum den Mut zur Veränderung und das Gemeinschaftsgefühl erhöhen. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen unterstützen Menschen darin, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft beziehungsweise in einem gemeinschaftlichen Miteinander erfolgreich zu bewältigen.

Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sollen die Fähigkeiten der lokalen Gemeinschaft, sich resilient zu entwickeln, gefördert werden. Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sind wichtige Bausteine, um eine größere Souveränität und Unabhängigkeit zu erreichen. Kommunen müssen dafür interkommunale Kooperationsaktivitäten ausbauen und partizipative Angebote zur bürgerschaftlichen Mitgestaltung machen. Insbesondere zivilgesellschaftliche Projekte der Selbstorganisation sollten unterstützt werden.

Um ländliche Räume krisenfest zu machen, sollte an ihren spezifischen Qualitäten und Stärken angeknüpft werden.

## 6. Erfolge vor Ort

### 6.1 Viel bewegt mit Land(auf)Schwung

**Fünf Jahre Modellvorhaben sind geschafft – die Regionen blicken auf Erfolge und Herausforderungen zurück. Mit insgesamt rund 500 Projekten haben sie vor Ort viel angestoßen und bewegt.**

**Land(auf)Schwung hat Arbeitsplätze geschaffen sowie Jung und Alt in den Landkreisen und über ihre Grenzen hinaus mobilisiert. Die Menschen in den Regionen haben zum Beispiel Kampagnen gestartet, um Rückkehrerinnen und Rückkehrer anzusprechen, sie haben Chancen digitaler Vernetzung erprobt, digitale Kompetenzen entwickelt und selbst Bildung und Kultur vermittelt. Sie haben regionale Produkte bekannter gemacht und so manchem historischen Gebäude Leben eingehaucht. Unter ihnen sind viele Ehrenamtliche und Akteursgruppen, die in regionalen Entwicklungsprozessen üblicherweise nicht so stark im Fokus stehen, zum Beispiel Jugendliche.**

#### Startprojekte

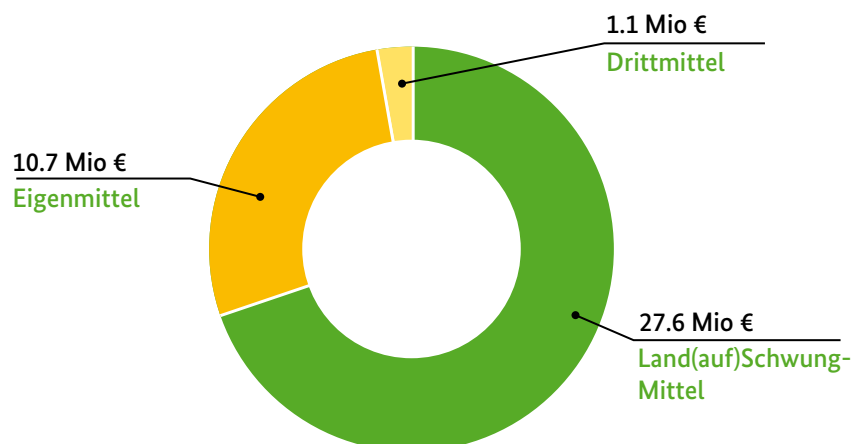
*Um einen reibungslosen Start in die Förderphase des Modellvorhabens zu gewährleisten, sollte jede Region zu Beginn in ihrem regionalen Zukunftskonzept bis zu fünf Startprojekte benennen. Diese Projekte waren jeweils einem der beiden Themenschwerpunkte (Daseinsvorsorge oder regionale Wertschöpfung) zugeordnet und sollten in den ersten sechs Monaten der Förderphase beginnen. Manche dieser Projekte hatten Anlaufprobleme: Mitunter wurde bei der vorherigen Konzepterstellung nicht ausreichend auf die zuwendungsrechtliche Umsetzbarkeit der eingereichten Startprojekte geachtet, sodass einzelne Projekte zu Beginn der Förderphase umstrukturiert werden mussten oder nicht durchgeführt werden konnten.*

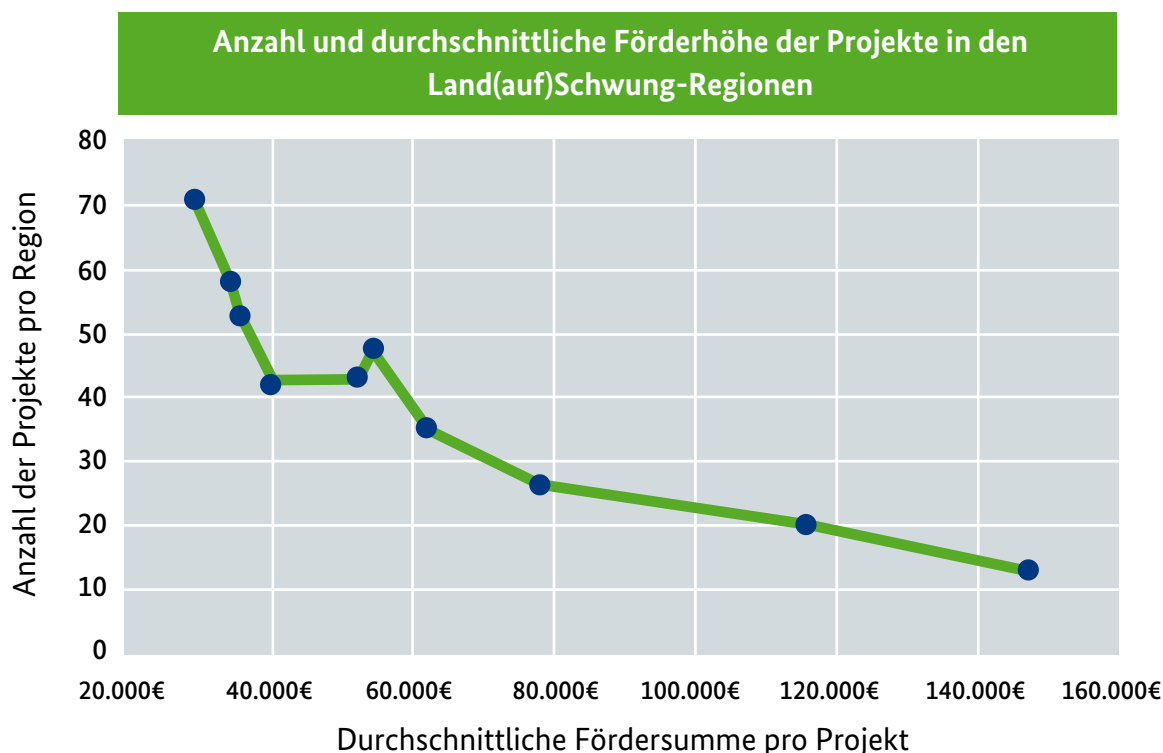
*Trotz der anfänglichen Schwierigkeiten haben sich die Startprojekte als ein sinnvolles Element bewährt, da sie in den meisten Regionen für einen direkten Einstieg in die Projektförderung und Umsetzung der Zukunftskonzepte sorgten.*

Die Land(auf)Schwung-Regionen durften eigenständig entscheiden, welche Projekte gefördert werden. Grundlage für die Entscheidungen waren die gewählten Schwerpunkte und selbst gesteckten Ziele. Die Anzahl der geförderten Projekte in den Regionen variierte zwischen 13 und 71 und folglich auch die durchschnittlichen Fördersummen pro Projekt (siehe Abbildung). Wie und in welcher Höhe gefördert wurde, durfte jede Region ebenfalls selbst festlegen. Die durchschnittlichen Förderquoten lagen zwischen 53 und 81 Prozent.

Ein Teil der 31,9 Millionen Euro, die für Land(auf)Schwung bereitgestellt wurden, konnten die Regionen für den Einsatz ihrer Entwicklungsagenturen verwenden. Mit 27,6 Millionen Euro floss der Großteil der Mittel aber in die Projektförderung. Zusätzlich brachten die Zuwendungsempfängerinnen und -empfänger Eigenmittel in Höhe von 10,7 Millionen Euro in die Projekte ein. Zudem konnten 1,1 Millionen Euro aus anderen Quellen, zum Beispiel aus Stiftungen, mobilisiert werden. Somit flossen insgesamt rund 39,4 Millionen Euro in Land(auf)Schwung-Projekte.

#### Finanzierung der Land(auf)Schwung-Projekte





Mit dem Modellvorhaben wurden Projekte angestoßen, von denen die Regionen auch nach Förderende weiter profitieren werden. Viele der Projekte laufen auch nach Land(auf)Schwung weiter – einige davon tragen sich mittlerweile selbst.

#### Wichtige Impulse für zukünftige Entwicklungen

Die durch Land(auf)Schwung gewonnenen Freiräume erlaubten es, neue Wege in der Regionalentwicklung zu gehen und regionale Entwicklungs-, Veränderungs- und Denkprozesse anzustoßen. Die Regionen nutzten das Modellvorhaben, um an themenbezogenen regionalen Strategien zu arbeiten, welche die Grundlage für zukünftige Prozesse und Aktivitäten bilden.

Im Landkreis **Sigmaringen** konnte beispielsweise unter Einbeziehung der Hochschule und regionaler Unternehmen eine Entrepreneurship-Strategie aufgebaut werden. Die Maßnahmen, die im Rahmen der Strategie umgesetzt wurden und werden, stärken die zuvor gering ausgeprägte Gründungsdynamik in der Region. Auch die Jugendarbeit des Kreises hat sich sichtbar weiterentwickelt. Neben neuen Kulturformaten für junge Menschen hat ein aktiver Beteiligungsprozess von Jugendlichen stattgefunden.

Im Rahmen des Projektes „14er-Räte“ beteiligten sich rund 280 Jugendliche in 16 Gemeinden an der Kommunalarbeit. Fast alle Gemeinden wollen das Modell auch in Zukunft weiterführen.

Das Thema Jugendarbeit stand auch im **Werra-Meißner-Kreis** im Fokus. Mit dem Masterplan Jugend „Land(ei) 2020 – nichts für uns ohne uns“ setzten sich Jugendliche für eine neue Strategie und einen jugendgerechten Landkreis ein. Die erarbeiteten Forderungen an den Kreis sollen in die politischen Gremien einfließen und in den kommenden Jahren umgesetzt werden.

Der Landkreis **Elbe-Elster** baute im Rahmen von Land(auf)Schwung neue Bildungsstrukturen in der Region auf und erprobte neue Ansätze über die Landkreisgrenzen hinweg. Viele der umgesetzten Projekte tragen dazu bei, dass die Versorgung mit digitalen Bildungsangeboten auch nach Förderende gewährleistet ist. So verknüpft zum Beispiel das Projekt „Telepräsenz Lernen“ (siehe Kapitel 6.2) Grundschulen in der Region durch moderne Medientechnik und stellt Lernorte für Jung und Alt zur Verfügung. Im Projekt „Media4Kids“ erhalten pädagogische Fachkräfte aus Kita, Hort, Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit und Grundschulen

eine Qualifizierung in der Medienbildung, sodass sie ihr Wissen den Kindern vermitteln und die Eltern kompetent beraten können.

Der Landkreis **Vorpommern-Rügen** hat durch die Aktivierung unternehmerischen Potenzials eine regionale Alternative beim Lebensmittelangebot geschaffen. Im Rahmen der Vernetzung vieler Klein- und Kleinstunternehmen, die Produkte aus der Region wie Obst und Gemüse, Hering oder Honig anbieten, ist die Idee entstanden, die Produkte gemeinsam zu vermarkten. Sie gründeten den Erzeugerverbund Parow, der die Waren der regionalen Produzentinnen und Produzenten sowohl online als auch in einem Laden in Parow anbietet (siehe Kapitel 6.5). Auch viele andere Regionen bauten durch Land(auf)Schwung Unternehmens- und Akteursnetzwerke auf, in deren Fokus vor allem Wissensaustausch und Kooperation stehen und deren Aktivitäten in die Regionen ausstrahlen.

### **Grenzen überwinden – Kooperationen schaffen Perspektiven**

Regionalentwicklung ist nicht an administrative Grenzen gebunden, sondern erfolgt idealerweise im Kontext funktionaler interkommunaler Zusammenhänge. Land(auf)Schwung machte es daher auch möglich, neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Regionen und auch über die Landkreisgrenzen hinweg auszutesten. Beispiele für die unterschiedlichsten Formen der Kooperation finden sich in vielen Land(auf)Schwung-Regionen.

Die Zusammenarbeit von Kommunen ist insbesondere in ländlichen Gebieten eine Möglichkeit, gemeinsam die Daseinsvorsorge aufrechtzuerhalten und auch zukünftig zu sichern. So legte der Hochsauerlandkreis viele seiner Projekte als interkommunale Kooperationsprojekte an. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „Trikommunales Gesundheits- und Pflegenetzwerk“, das auf den modellhaften Aufbau eines gemeinsamen Netzwerkes in den Kommunen Hallenberg, Medebach und Winterberg abzielte, um die gesundheitliche und pflegerische Versorgung in der Region zu verbessern.

Land(auf)Schwung ermöglichte den Förderregionen, auch interregional zusammenzuarbeiten – sowohl projekt- als auch themenbezogen. Diese Zusammenarbeit erstreckte sich zum Beispiel auf die Nachbarlandkreise oder fand sogar bundeslandübergreifend statt. Der nordrhein-west-

fälische Landkreis Höxter und der niedersächsische Landkreis Holzminden bearbeiteten gemeinsam Projekte in den Themenfeldern Fachkräftesicherung, (Weiter-)Bildung und Jugendpartizipation. Auch im Entscheidungsgremium der Förderregion Höxter waren Personen aus dem Nachbarlandkreis eingebunden. In Mittelsachsen reicht der Aktivitätsradius der „Nestbau-Zentrale“, die als zentrale Anlaufstelle für Zuzügler und Bleibewillige fungiert, über den Landkreis hinaus – das Chemnitzer Gebiet und die benachbarten LEADER-Regionen gehören ebenfalls zum Zielgebiet. In der Altmark haben die beiden Landkreise Stendal und Salzwedel gemeinsam die Digitalisierung vorangetrieben. Der Altmarkkreis Salzwedel beteiligte sich an Maßnahmen des Wissenstransfers und war im Entscheidungsgremium des Landkreises Stendal intensiv in Auswahl- und Umsetzungsprozesse einbezogen. Diese und weitere Beispiele zeigen, dass durch das Modellvorhaben grenzübergreifende, themenbezogene Kooperationen intensiviert und neue Formen der Zusammenarbeit aufgebaut werden konnten.

Durch Land(auf)Schwung sind auch vereinzelte Kooperationen zwischen Regionen entstanden, die nicht in unmittelbarer Nachbarschaft liegen. Die Förderregionen Hochsauerlandkreis und Elbe-Elster haben beide sogenannte Rückkehrerinitiativen bzw. Willkommensagenturen eingerichtet. Das Land(auf)Schwung-Projekt „Heimvorteil HSK“ und das von der Staatskanzlei des Landes Brandenburg und der Robert Bosch Stiftung geförderte Projekt „Comeback Elbe-Elster“ stehen im engen Austausch, um beispielsweise die Motivation der Rückkehrwilligen oder den Verlauf der Eingliederungsprozesse zu untersuchen. Bei dieser Art von überregionaler Zusammenarbeit stehen oft das Voneinanderlernen, der Wissenstransfer und die Weiterentwicklung von Ideen im Vordergrund.



# PRAXIS

## EMPFEHLUNGEN

### Projekte vor Ort

- Die Festlegung der jeweiligen Förderquoten erfolgte durch die Regionen selbst. Dies hat sich aufgrund der unterschiedlichen Projekte und Antragsteller als sinnvoll erwiesen. Land(auf)Schwung zeigte, dass die Landkreise verantwortungsvoll mit diesen Entscheidungen umgingen und die Fördermittel oft als „Hebel“ einsetzen konnten, um zusätzliche Eigen- und Drittmittel für die Ziele der Region zu gewinnen.
- Fördermaßnahmen sollten interkommunale und interregionale Zusammenarbeit in ländlichen Räumen in den Fokus nehmen und ermöglichen, da Kooperationen über mehrere Gebietskörperschaften hinweg einen Mehrwert für die gesamte Region bringen.



Mit dem Projekt „Seniorenakademie vor Ort“ wurde von der Volkshochschule Elbe-Elster ein Fortbildungsprogramm zur Medienbildung von Seniorinnen und Senioren entwickelt.

## 6.2 „Telepräsenz lernen“ – Medienkompetenz in Elbe-Elster

Wie moderne Medientechnik für die Verknüpfung von Lernorten in ländlichen Räumen eingesetzt werden kann, zeigt das Projekt „Telepräsenz lernen“ in der Region Elbe-Elster in Brandenburg. Das Ziel ist ambitioniert: Allen Generationen soll ein flächendeckender Zugang zu Bildung ermöglicht werden. Um neue Formen des Lehrens und mediengestützte Lernformate zu etablieren, hat die Region 13 Grundschulen zu gemeinsamen, onlinebasierten Lernumgebungen verknüpft.

Die Projektumsetzung erfolgte in drei Phasen: In den ersten beiden Modellphasen (2013-2015) wurden mit Mitteln der Europäischen Union aus dem LEADER-Programm die technischen Voraussetzungen für multifunktionale Telepräsenz-Standorte in den Schulen geschaffen. Die dritte Phase (2016-2018) wurde im Rahmen des Modellvorhabens Land(auf)Schwung realisiert. Dabei wurden die Telepräsenz-Standorte, die zuvor auf schulische Anwendungen beschränkt waren, zu außerschulischen Lernorten für Kinder im Vorschulalter und ältere Menschen weiterentwickelt.

### Kreativer Unterricht und neue Partnerschaften

Für die Schülerinnen und Schüler in den 13 Grundschulen ist durch den neuen Lernort ein interaktiver und kreativer Unterricht möglich. So erfahren sie schon früh



den Umgang mit digitalen Medien und können beispielsweise selbst Kurzfilme oder digitale Cartoons erstellen. Die Medientechnik und moderne IT-Systeme schaffen zugleich Voraussetzungen für einen zeit- und ortsunabhängigen Zugang zu Lerninhalten bzw. die Übertragung von Unterricht in Bild und Ton. Kinder, die längere Zeit erkrankt sind oder sich in Kur befinden, können so dennoch am Unterricht teilnehmen und bleiben in die Klassengemeinschaft integriert.

Durch die im Rahmen von Land(auf)Schwung erfolgte Öffnung der Lernorte für Externe sind viele neue Partnerschaften mit Kitas und Seniorengruppen entstanden. Ein Austausch findet auch mit der Volkshochschule Elbe-Elster statt, die in ihrem Projekt „Seniorenakademie vor Ort“ gemeinsam mit Ehrenamtlichen ein Fortbildungsprogramm zur Medienbildung für Seniorinnen und Senioren entwickelt und erprobt hat. Um Jung und Alt mit der neuen Medientechnik vertraut zu machen, fanden an ausgewählten Schulen pilothafte und generationenübergreifende Medienprojektstage statt. Darüber hinaus wurden

Lehrkräfte der Grund- und Volkshochschulen im Umgang mit den neuen Medien und für den praktischen Einsatz von interaktiven Whiteboards und Tablets im Unterrichtsalltag geschult.

Als große Herausforderung werteten die Projektbeteiligten die Betreuung und Instandhaltung der technischen Infrastruktur. Dennoch profitieren gerade kleine Schulen in ländlichen Räumen von der neuen Technik – sie werden zu Lernorten und Treffpunkten für Jung und Alt. Das Projekt zeigt, wie ländliche Regionen mit dem Einsatz digitaler Medien ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit stärken und dem wachsenden Bedarf an lebenslangem Lernen auch in der Fläche gerecht werden können.

[www.lag-elbe-elster.de/projekte/telepraesenz-lernen](http://www.lag-elbe-elster.de/projekte/telepraesenz-lernen)

### 6.3 14-Jährige setzen Impulse in Sigmaringen

Wie kann man Jugendliche motivieren, die Entwicklung ihrer Gemeinde und das kulturelle Angebot in ihrer Region mitzugestalten? Antworten auf diese Frage gibt das Projekt „Jugend-Kultur-Engagement“ vom Landkreis Sigmaringen.

Das Projekt erprobte in den kleineren Kommunen des Landkreises, wie sich Jugendliche in der Kommunalpolitik beteiligen und Verantwortung übernehmen können. Die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister luden hierfür jeweils alle 14-Jährigen ihrer Gemeinden ein, zunächst ein Jahr lang in sogenannten „14er-Räten“ zu erarbeiten, wie sich ihrer Meinung nach die Gemeinde weiterentwickeln soll. Die Servicestelle Jugendkultur koordinierte das Projekt und war gleichzeitig zentrale Anlaufstelle. Sie begleitete die Gemeinden für etwa ein Jahr und stimmte sich dabei eng mit dem Gemeinderat und den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern ab.

Der Mehrwert liegt auf der Hand: Jugendliche und Gemeinden profitieren gleichermaßen von dem Modell. Die Jugendlichen konnten eigene Bedürfnisse kommunizieren, eigene Ideen einbringen und erhielten einen Einblick in die Arbeit der Kommunen. Das stärkt die Identifikation und Verbundenheit mit der Gemeinde und wirkt sich positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen aus. Für die Gemeinden ist die Einbindung von jungen Bürgerinnen und Bürgern ein wichtiger Bestandteil für die zukunftsgerichtete Entwicklung.

#### Junge Ideen überzeugen

Als positive Nebeneffekte des Beteiligungskonzeptes sind zum Beispiel neue öffentliche Bereiche oder Jugendräume entstanden, welche die Gemeinden für unterschiedliche Zielgruppen attraktiver machen. Im 2.500-Seelen-Ort Scheer haben es die Jugendlichen beispielsweise geschafft, die Gemeinde von ihrer Idee zur Gestaltung einer Freifläche im Ort zu überzeugen. Lange war sich der Stadtrat nicht einig, was mit dem ungenutzten, mehrere Tausend Quadratmeter großen Bereich an der Donau passieren soll. Der entscheidende Impuls kam dann von den jungen Engagierten aus dem „14er-Rat“: Sie schlugen einen Naherholungsbereich mit Strand, Brücke zum gegenüberliegenden Sportplatz und Einbindung der vorhandenen Felsen als Kletterzone vor. Damit überzeugten sie den Stadtrat.

*„Wir wollen, dass sich die Jugendlichen als Teil der Gemeinschaft fühlen. Es wird immer schwieriger, junge Leute zu finden, die in Vereinen oder kommunalen Gremien Verantwortung übernehmen. Deshalb ist Jugendbeteiligung für uns eine zukunftssichernde Maßnahme.“*

*Die jungen Menschen identifizieren sich dadurch mit unserem Landkreis und wir hoffen, dass wir sie dadurch an ihre Heimat binden können.“*

*Stefanie Bürkle,*

*Landrätin Landkreis Sigmaringen*

Die Bilanz des Projektes ist beeindruckend: 16 Gemeinden haben im Rahmen von Land(auf)Schwung das Beteiligungsmodell „14er-Räte“ erprobt und rund 280 Jugendliche an ihrer Kommunalarbeit teilhaben lassen. Fast alle Gemeinden wollen das Modell auch in Zukunft weiterführen. Die Erkenntnisse aus der Arbeit mit den „14er-Räten“ sind in eine Handreichung des Landkreises Sigmaringen zur Beteiligung von Jugendlichen in Gemeinden, Vereinen und Verbänden eingeflossen.

[www.jugendengagement.de](http://www.jugendengagement.de)



Im Rahmen des Projekts „14er-Räte“ wurde erprobt, wie sich Jugendliche in der Kommunalpolitik beteiligen können



## 6.4 Unternehmerische Menschen bringen ihre Region voran

Ein wichtiges Ziel von Land(auf)Schwung war es, neue Akteurinnen und Akteure in die regionalen Entwicklungsprozesse einzubinden. Hierbei standen insbesondere „unternehmerische Menschen“ im Fokus.

### Was zeichnet unternehmerische Menschen aus?

Unternehmerische Menschen zeichnen sich durch eine ausgeprägte Bereitschaft aus, ein Projektvorhaben oder eine Idee anzustoßen, vorzubereiten und voranzutreiben. Durch eine oft pragmatische und kreative Herangehensweise tragen diese Menschen neue Impulse und innovative (Projekt-)Ideen in die Region hinein. Ihre ziel- und lösungsorientierte Denkweise und ihr eigenverantwortliches Handeln machen sie zu wertvollen Akteurinnen und Akteuren der Regionalentwicklung. Sie sind häufig „die Macherinnen und Macher“ vor Ort.

Unternehmerisch denkende und handelnde Menschen sind in den unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen zu finden. Da die Wirtschaft im ländlichen Raum oft von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen und Betrieben geprägt wird, können hierbei ganz besondere Potenziale für die ländliche Entwicklung genutzt werden. Im Rahmen von Land(auf)Schwung hat es sich bewährt, genau diese Unternehmerinnen und Unternehmer in lokale und regionale Entwicklungsprozesse einzubinden. Durch ihre fachliche und kom-

munikative Kompetenz in Verbindung mit ihrer eigenen Geschichte sind sie in mehreren Land(auf)Schwung-Regionen zu authentischen Botschafterinnen und Botschaftern für die öffentliche Wahrnehmung des Landkreises als attraktive Lebens- und Arbeitsregion geworden.

Unternehmerische Menschen finden sich aber nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Zivilgesellschaft, in Vereinen, in Verwaltungen, in Schulen oder der Politik. Typisch ist, dass sie sich mit persönlichem Engagement für die Entwicklung ihrer Region einbringen. Viele der im Rahmen von Land(auf)Schwung eingebundenen Akteurinnen und Akteure sind mit der Region verwurzelt und wohnen bereits ihr ganzes Leben dort. Darüber hinaus konnten aber auch Menschen, die in die Region zurückgekehrt sind, und solche, die zugezogen sind, für eine aktive Mitarbeit in der Region gewonnen werden.

### Ein Gewinn für regionale Entwicklungsprozesse

Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben zeigen, dass Unternehmer im klassischen Sinne ihre Projektideen besonders zielorientiert verfolgen. Durch das eigene unternehmerische Interesse ist die Fortführung der Vorhaben nach Abschluss der Förderung in den meisten Fällen gesichert. Oft werden Projekte auch mithilfe der gesamten Familie erfolgreich verwirklicht und weitergeführt. Zudem tragen Fachwissen, Zielstrebigkeit und langfristige Denkweisen dazu bei, dass Projekte oft besonders erfolgreich und nachhaltig durchgeführt werden. Aber auch unternehmerische Menschen, die nicht aus der lokalen

oder regionalen Wirtschaft stammen, erweisen sich als erfolgreiche Projektnehmerinnen und Projektnehmer. Oft zeichnen sie sich durch eine hohe soziale Kompetenz und Begeisterungsfähigkeit aus. Sie setzen die Projekte mit einem hohen Grad an persönlichem Engagement und Eigeninitiative um. Als ein Schlüssel zum Erfolg hat sich auch die familiäre Unterstützung herausgestellt, die diese Personen erhalten.

Ein Mehrwert für die Regionalentwicklung wird auch in der Einbindung dieses Personenkreises in regionale Gremien, Netzwerke, Arbeitskreise und Verbände gesehen. Im Rahmen von Land(auf)Schwung konnten unternehmerische Menschen zum Beispiel als Mitglieder in den Entscheidungsgremien wichtige Impulse und neue Ideen einbringen. Unterschiedliche Sichtweisen waren insbesondere bei Diskussionen über die Entscheidung von Projektförderungen hilfreich.

#### **Erfolgreiche Einbindung unternehmerischer Menschen**

Die Erfahrungen im Rahmen von Land(auf)Schwung zeigen, dass die Identifikation dieser Akteursgruppe als Projektinitiatoren und ihre Einbindung in regionale Entwicklungsprozesse aufwändig sind. Sie erfolgen über verschiedene Kanäle und erfordern ein hohes Maß an persönlicher Kommunikationsarbeit und zeitlichem Aufwand. Im Rahmen von Land(auf)Schwung haben sich insbesondere die regionalen Entwicklungsagenturen um die Ansprache und Begleitung der unternehmerischen Menschen gekümmert.

Eine der wichtigsten und zeitaufwändigsten Aufgaben besteht darin, unternehmerische Menschen bei der formalen Abwicklung der Förderung zu unterstützen und sie kontinuierlich zu begleiten. Viele Personen aus Kleinst- und kleinen Unternehmen oder der Zivilgesellschaft betreten mit der Beantragung von öffentlichen Fördergeldern Neuland. Die Vorgaben der Verwaltung werden von unternehmerischen Menschen bisweilen als bürokratisch wahrgenommen und auch der zeitliche Aufwand schreckt diese ohnehin schon zeitlich stark eingebundenen Personen oft ab. Die intensive Betreuung durch die Entwicklungsagenturen, die Förderlotsen und die Entscheidungsgremien sowie die durch das Regionalbudget teilweise flexibleren Abwicklungsabläufe machten es vielen unerfahrenen Antragstellerinnen und Antragstellern möglich, im Rahmen des Modellvorhabens Mittel zu beantragen und Projekte umzusetzen.

Die Förderung von Projekten, die unternehmerische Menschen unterstützen bzw. von unternehmerischen Menschen realisiert werden, zahlt sich aus, da so weitere „Macherinnen und Macher“ für die Regionalentwicklung hinzugewonnen werden können. Die Einbindung von Personen aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen hat im Rahmen des Modellvorhabens neue Akteursallianzen entstehen lassen.



- Entscheidend für die erfolgreiche Einbindung unternehmerischer Menschen ist die Unterstützung bei der Ausgestaltung von Projektideen und bei administrativen Fragen. Als besonders zielführend hat sich die Begleitung durch einen Kümmerer erwiesen.
- Um diese Menschen langfristig dazu zu motivieren, sich in der Region zu engagieren, ist es hilfreich, sie in lokale und regionale Netzwerke einzubinden. Diese Netzwerke können thematische Ziele verfolgen wie die gemeinsame Vermarktung regionaler Produkte. Sie können aber auch persönliche Aspekte haben wie das gemeinsame partnerschaftliche Eintreten für die Region.

## 6.5 Vorpommern-Rügen: Eine Region mit Potenzial und Engagement

**Die Region Vorpommern-Rügen hat erkannt, dass unternehmerische Menschen bei der Inwertsetzung regionaler Qualitäten und Ressourcen einen entscheidenden Beitrag leisten können. Zwei der vielen engagierten Persönlichkeiten sollen hier vorgestellt werden: Anke Ehrecke und Mathias Schilling leben in der Region Vorpommern-Rügen und sind gute Beispiele für unternehmerische Menschen, die gerne mit anpacken und schon viel bewirkt haben.**

### **Anke Ehrecke – Geschäftsführerin im Jugendhaus „Storchennest“ und Ideengeberin für ihre Region**

„Ich bin mit der Region verbunden und es macht mir große Freude, mitzugestalten.“ So beschreibt Anke Ehrecke ihre Motivation, sich im heimatlichen Landkreis Vor-

pommern-Rügen als Ideengeberin für eine Vielzahl von Projekten zu engagieren. Die studierte Sozialmanagerin leitet das Jugendhaus „Storchennest“ in der Gemeinde Niepars, das für die Dauer der Land(auf)Schwung-Förderung zugleich als Entwicklungsagentur des Kreises fungierte. „Die Ideen zu meinen Projekten kommen eigentlich immer aus der Region“, erklärt Ehrecke den Ausgangspunkt ihrer Arbeit. „Wir haben ein so wunderbares Land mit so vielen brachliegenden Ressourcen, die eine Vielzahl an Möglichkeiten bieten.“ Bei ihren Projekten steht stets die Nutzung natürlicher Güter im Mittelpunkt – ob beim gemeinschaftlichen Obst- und Gemüseanbau oder beim Vertrieb der hierbei gewonnenen Produkte im „Grünen Netz“, einem Zusammenschluss aus Haus- und Kleingärtnern. Solche Projekte funktionieren natürlich nicht, ohne die Gemeinschaft einzubinden. Von der Dorfgemeinschaft über Kindertagesstätten, Vereine und Hofläden bis hin zu Gastronomen und Unternehmen – Anke Ehrecke bringt sie alle an einen Tisch.

Auch die Bewahrung lokaler Traditionen und Kulturgüter liegt Ehrecke am Herzen, wie ihr Dörrofen-Projekt zeigt. Dabei werden – wie zu früheren Zeiten – Ernteüberschüsse durch schonende Trocknung haltbar gemacht. „Man erinnert sich daran, wie die Leute hier vor Hundert Jahren mit ihren Lebensmitteln umgegangen sind. Das ist eine Vermischung aus Tradition und modernem Leben“, schwärmt sie. Bei ihrem Einsatz für die Region kann Anke Ehrecke auf ein starkes Netzwerk vertrauen, das sie unterstützt: Die kommunale Verwaltung und die örtliche Wirtschaft freuen sich über so viel Initiative und helfen, wo es geht. Trotzdem brauchen viele Projekte neben Engagement zunächst vor allem eines: finanzielle Unterstützung. Durch das Regionalbudget in Land(auf)Schwung konnten ihre Ideen umgesetzt werden.

Eine wichtige Voraussetzung für wirksame Projekte ist laut Ehrecke, „dass man sich mit der Region und ihren Menschen auseinandersetzt, um zu erkennen, was benötigt wird. Das hat viel mit Identifikation zu tun.“ Um etwa dem vielfach geteilten Wunsch nach der oben geschilderten lokalen Obst- und Gemüseproduktion nachzukommen, fiel ihr Blick in den 90er-Jahren auf die noch vorhandenen, aber oft ungenutzten Ackerflächen aus DDR-Zeiten. Ihre Wiederbewirtschaftung hat sie organisiert und die Vermarktung geregelt. Die von Frau Ehrecke gestarteten Projekte besetzen Nischen und schließen so auch kleine wirtschaftliche Kreisläufe.





## **Mathias Schilling – Landwirt, Unternehmer und Gründer auf der Insel Öhe**

Mathias Schilling hat im Rahmen eines Land(auf)Schwung-Projektes das „Heringsproblem“ gelöst. Dabei geht es um das Dilemma, dass die Heringe im Frühjahr an die Ostseeküste kommen, um dort zu laichen, die Touristen aber erst im Sommer kommen.

Wie diese dennoch in den Genuss des regionalen Fisches kommen können, hat Schilling mit Inspiration aus Portugal, vielen Engagierten und vor allem den Fischerinnen und Fischern von Rügen gelöst. Es begann damit, dass Schilling aus Berlin wieder in seine Heimat auf die Insel Öhe im Westen von Rügen gezogen ist. Die Insel ist seit Generationen im Besitz seiner Familie - hier betreibt er seit 2009 eine ökologische Rinderzucht. Schilling war klar, dass in der Region noch viel mehr Potenzial steckt. Er hatte viele Vermarktungsideen und startete damit, das Heringsproblem zu lösen. Sein Credo lautete: Qualität aus der Region, nachhaltig produziert und ansprechend verpackt. „Wir haben uns inspirieren lassen von den Portugiesen mit ihren konservierten Sardinen in bunten Dosen, die in kleinen Läden vor Ort verkauft werden. Warum sollte das in Deutschland nicht auch funktionieren?“ Es klappte – mit dem Aufbau der Marke „Hiddenseer Kutterfisch“. Dabei handelt es sich um hochwertige Fischkonserven. Bevor der Kutterfisch Realität wurde, musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Vor allen Dingen mussten die Fischerinnen und Fischer mit an Bord geholt werden. Ihre Existenz ist durch günstige Fisch-

preise im Großhandel bedroht. Deshalb ist es ein wichtiges Ziel des Projektes, die traditionelle Fischerei – die Stellnetzfischerei – auf Rügen zu erhalten. Dabei wird nur das gefangen, was auch vor Ort verarbeitet und verkauft werden kann.

So kam der Fisch in die Dose und ließ sich zu allen Jahreszeiten gut verkaufen. Mittlerweile können Touristen neben Hering auch Dorsch und Steinbutt kaufen. Für Schilling war dies dennoch kein Grund, sich zufrieden zu geben. Stattdessen investierte er in die Infrastruktur vor Ort: „Wir haben einen kleinen Laden eröffnet, den Hiddenseer Kutterfisch-Konservenladen. Dann haben wir noch die ‚Tante Hedwig‘ ins Leben gerufen, ein Geschäft, in dem wir regionale Produkte verkaufen – auch viele Produkte von anderen Land(auf)Schwung-Partnern aus der Region.“ Der Hering wurde also zum Treiber des Aufschwungs in einer Region, die vielen als strukturschwach gilt. Dabei geht es um mehr als ein funktionierendes Geschäftsmodell: „Es geht um den nachhaltigen Erhalt von Verarbeitungsstrukturen und kulinarischer Kultur.“ Und das funktioniert am besten regional: mit nachhaltigen Strukturen und regionaler Kreislaufwirtschaft. Die Mittel von Land(auf)Schwung waren dafür eine wichtige Anschubfinanzierung, inzwischen trägt sich das Projekt von selbst. Schillings Handeln ist auch von einer bestimmten Grundeinstellung geprägt: „Wir haben immer versucht, Motor zu sein für viele Dinge, viele Menschen mitzunehmen, zu inspirieren und über Netzwerke weiterzuwachsen.“ Der Erfolg gibt ihm recht.

[www.hiddenseer-kutterfisch.de](http://www.hiddenseer-kutterfisch.de)



*„Ich mag einfach die Vielfalt der Aufgaben, die im WERK 5 anfallen. Die Atmosphäre ist immer freundlich und familiär und auch wenn es mal hoch hergeht, springt jeder für jeden ein.“*

*Angestellte*

## 6.6 Frisch ans WERK in Greiz

**Das vor wenigen Jahren in Münchenbernsdorf gegründete WERK 5 startete als kleine Bioküche mit Hofladen. Heute versorgt es in der gesamten Region Menschen mit zertifizierten Biospeisen und Bionahrungsmitteln.**

Silke Beyer lebt im Landkreis Greiz im thüringischen Vogtland und hat mit dem WERK 5 ein wichtiges Land(auf)Schwung-Projekt in der Region initiiert. Der Anstoß kam von ihrem Bürgermeister, der das Modellvorhaben vorgestellt und sie ermutigt hatte, eigene Ideen zu entwickeln. „Wir waren eine Gruppe von Freunden, die alte Bauernhöfe erworben hatte und die dazugehörigen Flächen zum Anbau von Biogemüse nutzen wollte.“ So entstand im Dezember 2015 die Idee, die selbst produzierten Lebensmittel in einem ortsnahen Versorgungsnetzwerk zu verkaufen und in einer eigenständig betriebenen Bioküche zur Verpflegung der örtlichen Schul- und Kindergartenkinder zu nutzen. Der erste Baustein des WERK 5 war gelegt.

Im Münchenbernsdorfer Kulturhaus nahm die Idee weiter Gestalt an. Silke Beyer belebte dort die seit 20 Jahren leer stehende Küche wieder und bereitete Probeessen für die umliegenden Kindergärten und Schulen zu. Ein Problem waren Vorbehalte gegen vermeintlich zu hohe Preise seitens vieler Eltern. „Bioessen kostet manchmal ein

paar Cent mehr, das ist aber nicht wirklich exorbitant“, erklärt Beyer. Die Einsicht, dass die geringfügigen Mehrkosten in einem vernünftigen Verhältnis zur Qualität der Produkte stehen, setzte sich schließlich durch. Die Lebensmittel im WERK 5 sind hundertprozentig biozertifiziert – ein Alleinstellungsmerkmal in der Region. Mittlerweile empfängt Silke Beyer auch Gäste aus dem Ort zum Mittagstisch, bekocht mehrere Kindergärten und Grundschulen im Umland und bietet für die Kinder AGs zur gesunden Ernährung an.

Silke Beyer hat viele Helferinnen und Helfer, die gemeinsam mit ihr die Bioküche aufgebaut haben. Dazu zählt ihr Team aus drei Vollzeit- und sechs Teilzeitkräften – ihr Mann Stefan und ihr Sohn Leif gehören auch dazu. Dank der steigenden Kundschaft konnten Biobauernhöfe aus der Region als Kooperationspartner eingebunden werden. Wertvolle Unterstützung kommt auch vonseiten des „Thüringer Ökoherz e. V.“, dem Dachverband und Förderverein des ökologischen Landbaus in Thüringen. „Das ist eine sehr schöne Zusammenarbeit. Der Verein dient regelmäßig als Schnittstelle zu Politik und Verwaltung“, freut sich Beyer. Den entscheidenden Anstoß aber gaben die Land(auf)Schwung-Mittel, die unter anderem in die Küche und die Lieferlogistik investiert wurden. Ohne diese finanzielle Unterstützung hätte sie die Investitionen für das Projekt vermutlich nicht – wie sie sagt – finanziell wuppen können.



Beyers Engagement hat sich gelohnt: Das WERK 5 trägt sich seit seinen Anfangstagen selbst und die Nachfrage steigt stetig. Da die Bioküche in absehbarer Zeit an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen wäre, entstand vor einiger Zeit die Idee zum WERK 5: ein Biomarkt samt Bioküche, den Beyer im Oktober 2019 im nahe gelegenen Gera zusätzlich eröffnet hat. 38 Menschen sind hier beschäftigt und halten den Betrieb in der neu ausgestatteten Verkaufshalle am Laufen. Auf die Frage, was sie dazu veranlasst hat, den Sprung von der kleinen Bioküche in Münchenbernsdorf auf den größeren Biomarkt ins benachbarte Gera zu wagen, antwortet Beyer ohne zu zögern: „Wir haben uns einfach gedacht, da, wo wir jetzt stehen, hören wir nicht auf. Wir haben das ganze Know-how gesammelt und das wollen wir auch weiter im Sinne der Region nutzen.“

[www.werk5-bio.de](http://www.werk5-bio.de)



## Interview mit Silke Beyer (Gründerin WERK 5)

### Hand aufs Herz: Wie haben Sie vor der Gründung die Erfolgchancen Ihres Projekts eingeschätzt?

Supergut, wirklich! Als das WERK 5 mit Bioessen für Kinder gestartet ist, lebten wir ja schon mehrere Jahre hier in der Region und wussten, dass es dafür eine Nachfrage gibt. Wenn man selbst vier Kinder hat, steht man natürlich mit vielen Eltern in Kontakt und die haben sich immer so etwas gewünscht.

### Welche Bedeutung hat das WERK 5 für die Region?

Ich glaube, eine große, denn die Nachfrage nach unseren Produkten wächst stetig und der Radius, in dem man uns kennt, ist mittlerweile beträchtlich. Selbst in Erfurt sagen mir die Leute schon: ‚Frau Beyer, wann kommen Sie zu uns? Wir brauchen Ihr Angebot auch hier und sind ein bisschen neidisch auf Gera.

### Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Ein Folgeprojekt, an dem wir schon aktiv dran sind, ist der Kauf eines mobilen Schlachtgerätes inklusive Kühlung. Damit würden wir dann zu den einzelnen Höfen fahren und die Tiere durch einen sogenannten „Weideschuss“ artgerecht schlachten. So bleibt ihnen ein stressiger Transport erspart. Es wäre toll, wenn wir das hinkriegen.

# 7. Zusammen arbeiten, voneinander lernen



## 7.1 Vernetzung und Austausch im Fokus

In den fünf Jahren des Modellvorhabens bauten die regional Verantwortlichen des Modellvorhabens Land(auf)Schwung ein gemeinsames Netzwerk auf und profitierten so von den praktischen Erfahrungen der anderen. Die Geschäftsstelle Land(auf)Schwung in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung unterstützte sie dabei.

Ziel war von Anfang an, den Wissenstransfer und die Vernetzung der Regionen untereinander zu fördern und gute Beispiele und Erkenntnisse aus dem Modellvorhaben in die Öffentlichkeit zu tragen. Zweimal jährlich organisierte die Geschäftsstelle daher sogenannte Vernetzungstreffen für alle 13 Regionen. Die Treffen fanden wechselweise in einem der teilnehmenden Landkreise statt. Die Gastgeberinnen und Gastgeber stellten dort, oft im Rahmen kleiner Exkursionen, beispielhaft einige ihrer Projekte vor. So wurde der fachlich-theoretische Austausch – zum Beispiel zur Verstetigung von Projekten oder resilienten Strukturen in der Regionalentwicklung – mit Eindrücken aus der Praxis kombiniert. In monatlichen Telefonkonferenzen wurden darüber hinaus allgemeine Fragen geklärt und Informationen ausgetauscht, zum Beispiel zur finanziellen Abwicklung oder zu Veranstaltungen. Fallweise holte die Geschäftsstelle auch externe Fachleute für Fortbildungen dazu, um Themen wie Zuwendungs- und Beihilferecht zu vertiefen.

Aber die Regionen profitierten nicht nur untereinander von ihren Erfahrungen, sondern teilten sie auch schon während der Laufzeit mit anderen Interessierten der Regionalentwicklung. So stellten mehrere Förderregionen ihre Entwicklungsstrategien und ausgewählte Projekte auf dem jährlich stattfindenden Zukunftsforum Ländliche Entwicklung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft und der Internationalen Grünen Woche vor. Bei einer Fachexkursion nach Dänemark warfen die Land(auf)Schwung-Beteiligten den Blick über die Grenze und tauschten sich mit Expertinnen und Experten der ländlichen Entwicklung im Nachbarland aus.



### Praxisempfehlungen:

- Für ein Modellvorhaben wie Land(auf)Schwung ist eine zentrale Vernetzungs- oder Geschäftsstelle sehr wichtig, um übergeordnete Fragen zu beantworten, den Erfahrungsaustausch kontinuierlich voranzubringen sowie die gewonnenen Erkenntnisse zu dokumentieren und aufzubereiten.
- Regelmäßige, persönliche Treffen sind unverzichtbar. Im direkten Austausch haben die Regionen wertvolle Anregungen und Hilfestellungen bekommen, die das Tagesgeschäft erleichtern. Für die Vernetzung sollte deshalb unbedingt entsprechend Zeit eingeplant und ein klarer, ansprechender Rahmen geschaffen werden.
- Vernetzungstreffen in den teilnehmenden Regionen stärken das Gemeinschaftsgefühl der Regionen untereinander und schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre, die es beispielsweise auch möglich macht, sich über Misserfolge offen auszutauschen. Gleichzeitig erlaubt es den gastgebenden Regionen, sich und ihre Projekte zu präsentieren, was für einen zusätzlichen Motivationsschub sorgt.

## 7.2 Kooperation und Vernetzung – Ein Werkstattbericht aus Kronach

Im April 2019 hatte der Landkreis Kronach gemeinsam mit der Geschäftsstelle Land(auf)Schwung die anderen Regionen zum achten Vernetzungstreffen eingeladen. Die zweimal jährlich stattfindenden Vernetzungstreffen förderten den Austausch zwischen den Regionen und regten gegenseitige Lernprozesse an. Die Teilnehmenden nutzten die Zeit in Kronach unter anderem dazu, den Umgang mit den Herausforderungen der vergangenen vier Jahre zu reflektieren.

### Aus der Praxis lernen

Nach intensiven Diskussionen in zwei Workshops wurde deutlich: Nur, wenn Herausforderungen und Schwierigkeiten offen angesprochen werden, können zukünftig alle von den erprobten Lösungsansätzen profitieren. Über alle Regionen hinweg kristallisierten sich folgende Erkenntnisse heraus:

- Eine gute Zusammenarbeit in den Regionen setzt voraus, dass die Zuständigkeiten zwischen den mit Land(auf)Schwung befassten Institutionen und Personen klar festgelegt und effiziente Abstimmungswege definiert werden.
- Der Beratungsaufwand für die regionalen Projektnehmerinnen und -nehmer sollte von Anfang an berücksichtigt werden. Gerade um neue Akteurinnen und Akteure in die Regionalentwicklung einzubinden und zu betreuen, müssen ausreichende Personalressourcen eingeplant werden.
- Die nachvollziehbare Dokumentation von Arbeitsabläufen, Entscheidungsfindungen und gesammelten Erfahrungen beugt Wissensverlust vor, der mit – häufig nicht zu vermeidenden – Personalwechseln unweigerlich einhergeht.

### Ein Besuch in der Arnikastadt Teuschnitz

Auch auf Projektebene fand im Rahmen des Vernetzungstreffens in Kronach ein Erfahrungsaustausch statt. Die Vertreterinnen und Vertreter der Land(auf)Schwung-Regionen besuchten in diesem Zusammenhang die nahe gelegene „Arnikastadt Teuschnitz“. Um der ausgeprägten Strukturschwäche in der Zeit nach der Wiedervereinigung und dem Wegfall der Zonenrandförderung zu begegnen, entwickelte die Stadt ein Kon-



Kochkurs in der Arnika-Akademie



zept für eine gesteigerte lokale Wirtschaftskraft. Dabei dreht sich alles um die Arnikapflanze, die rund um Teuschnitz gedeiht – und um Wertschöpfungsketten, die auf der Nutzung und Vermarktung der Pflanze basieren. Mit den Fördermitteln von Land(auf)Schwung konnten zum Beispiel eine Schauküche und ein Lehrgarten eingerichtet werden, die Schulungen und Infoveranstaltungen zum Thema Heilpflanzen und Kräuter ermöglichen. Aber erst die zahlreichen Kooperationspartnerschaften wie mit dem Naturpark Frankenwald, der IHK Oberfranken oder der Sparkasse Kulmbach-Kronach machen aus der Kleinstadt Teuschnitz die „Arnikastadt Teuschnitz“, die ihren Herausforderungen unter anderem mit dieser neuen Marke aktiv begegnet.

[www.teuschnitz.de/arnika-akademie](http://www.teuschnitz.de/arnika-akademie)

### 7.3 Die Begleitforschung – Fragen an Dr. Patrick Küpper

Land(auf)Schwung wurde vom Thünen-Institut für Ländliche Räume wissenschaftlich begleitet. Ziel ist es, dass das BMEL und auch andere ländliche Regionen von den Erkenntnissen aus dem Modellvorhaben profitieren können. Durch umfangreiche Dokumentenanalysen, zahlreiche Interviews, Befragungen mit Fragebögen sowie die Teilnahme an regionalen und überregionalen Veranstaltungen verschaffte sich die Begleitforschung ein detailreiches Bild über die 13 Förderregionen und ihre Projekte. Zudem konnten Erkenntnisse aus den Land(auf)Schwung-Projekten zur Bearbeitung relevanter Fragen für Wissenschaft und Forschung in ausgewählten Themen der Daseinsvorsorge und der regionalen Wertschöpfung herangezogen werden.

**Die Förderregionen in Land(auf)Schwung waren sehr unterschiedlich und die Themen vielfältig. Welche Herausforderungen und Chancen ergaben sich daraus für die Begleitforschung?**

Eine Herausforderung war der Spagat zwischen breitem Überblick und vertiefter Analyse. Deshalb konzentrieren wir uns in den inhaltlichen Bereichen auf wenige Vertiefungsthemen, die für viele Regionen relevant sind und in denen es Forschungsbedarf gibt. Im Governance-Bereich betrachten wir hingegen alle Regionen gleichermaßen. Die Chance für die Forschung besteht darin, dass die Ergebnisse unabhängiger von lokalen Besonderheiten sind. Zudem entstehen Erfahrungen, aus denen hervorgeht, welche Lösungen unter welchen räumlichen Bedingungen geeignet sein können.

**Gibt es schon erste wichtige Erkenntnisse?**

Ein zentraler Punkt, der in allen drei Themenbereichen immer wieder auftaucht, ist die Kombination aus lokalem und überregionalem Wissen. So kann die Einbeziehung regionsexterner Experten bei der Strategieentwicklung zu innovativen Ansätzen führen. Unternehmer können besonders erfolgreich sein, wenn sie regionales und globales Wissen sowie entsprechende Netzwerke kombinieren. Zudem bietet es sich in der Daseinsvorsorge an, bei digitalen Lösungen nach bereits bestehenden Techniken und Erfahrungen aus anderen Regionen zu suchen, mit diesen Anbietern zu kooperieren und Angebote an die lokalen Bedürfnisse anzupassen.

Die Untersuchungen hatten drei Schwerpunkte:

Der Teilbereich Governance beleuchtete die im Modellvorhaben erprobten Förderinstrumente, den regionalen Kompetenzaufbau sowie Engagement und Beteiligung in den Regionen.

Im Themenfeld Daseinsvorsorge ging es z. B. um ärztliche Versorgung, bürgerschaftliches Engagement, Integrationspotenziale lokaler Vereine und die Verbreitung innovativer Konzepte.

Beim Schwerpunkt Regionale Wertschöpfung standen innovative Wertschöpfungsnetzwerke, regionale Produkte, Unternehmertum, Gründungsforschung sowie die Fachkräftesicherung im Mittelpunkt.

**Wann und wo werden die Ergebnisse der Begleitforschung veröffentlicht?**

Anfang 2021 sollen alle Ergebnisse in Form von drei Thünen-Reports online veröffentlicht werden. Zu einzelnen Themen veröffentlichen wir darüber hinaus laufend Artikel in Fachzeitschriften für Wissenschaftler und Praktiker.

Hinweise zu allen Veröffentlichungen gibt es unter

[www.thuenen.de/de/lr/projekte/begleitforschung-landaufschwung](http://www.thuenen.de/de/lr/projekte/begleitforschung-landaufschwung)

## 8. Fünf Jahre Land(auf)Schwung – auf den Punkt gebracht

Übergeordnetes Ziel des Modellvorhabens Land(auf)Schwung war es, Erkenntnisse für zukünftige Fördermaßnahmen des Bundes und der Länder für ländliche Räume zu gewinnen und Impulse vor Ort zu setzen. Dafür unterstützte Land(auf)Schwung die ausgewählten Regionen zunächst in der Start- und Qualifizierungsphase (siehe hierzu Kapitel 1) bei der Erstellung eines regionalen Zukunftskonzepts. Während der Förderphase setzten die Regionen die Zukunftskonzepte mithilfe eines Regionalbudgets in die Praxis um. Mit der Förderung von konkreten Projekten konnte ein Beitrag geleistet werden, regionale Wertschöpfungsketten zu verbessern und dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen.

### Regionalentwicklung braucht Zeit und gute Vorbereitung



Die Erfahrungen aus Land(auf)Schwung zeigen, dass Regionalentwicklung Zeit benötigt. Die zu Beginn des Modellvorhabens angesetzte Start- und Qualifizierungsphase bot ein halbes Jahr lang die Möglichkeit, ein ausführliches und auf die jeweilige Bewerberregion zugeschnittenes Zukunftskonzept zu erarbeiten. Die Konzepte bildeten die Grundlage für die spätere Förderphase. Trotz der fundierten Vorbereitung musste zu Beginn der Förderphase erneut Zeit eingeplant werden, um die jeweiligen Umsetzungsstrukturen und Kompetenzen vor Ort aufzubauen, Arbeitsprozesse festzulegen und die relevanten Akteurinnen und Akteure einzubeziehen. Es ist deshalb wichtig, Regionalentwicklung in ausreichend langen Zeiträumen zu denken, Phasen der Strukturierung und Konsolidierung einzuplanen und Entwicklungsprozessen genug Zeit zu geben.

### Regionalspezifische Strategien zulassen!



Getreu dem Motto „Die Region entscheidet“ hatten die Landkreise in vielen Punkten, etwa bei der Ausgestaltung der regionalen Zukunftskonzepte, beim Aufbau der regionalen Umsetzungsstrukturen oder bei der Auswahl der Projekte, große Gestaltungsspielräume. Die Handlungsbedarfe der Regionen unterschieden sich zudem stark. Dies führte zu einer großen Vielfalt bei der praktischen Ausgestaltung von Land(auf)Schwung. Viele innovative und erfolgreiche Projekte sowie positive Rückmeldungen der Projektbeteiligten belegen, dass auf diese Weise passgenaue Lösungen erarbeitet werden konnten. Die Erfolge vor Ort sind auch als Ergebnis der individuellen Strategien zu sehen, für die sich die Regionen zu Beginn des Modellvorhabens entschieden hatten. Das in Land(auf)Schwung erprobte Regionalbudget kann nur dann optimal wirken, wenn den Regionen Freiräume zugestanden werden, um zielführend und auf die eigenen Bedarfe abgestimmt handeln zu können.

### Gute Beratung und zielgerichtete Vernetzung als Erfolgsfaktoren



Land(auf)Schwung konnte viele unterschiedliche Menschen für die Weiterentwicklung ihrer Region begeistern. Dabei galt es, gerade diejenigen, die bisher keine Erfahrungen mit der Projektförderung hatten, intensiv zu betreuen und zu beraten. Nur wenn es kompetente Anlaufstellen und Unterstützungsangebote gibt, können sich Menschen, die vor Ort etwas bewegen wollen, aber bislang in der Projektförderung unerfahren sind, in regionale Entwicklungsprozesse einbringen. Der Betreuungs- und Beratungsaufwand hierfür ist groß – er zahlt sich aber aus, wenn das Potenzial motivierter Menschen den Regionen zugute kommt. Zudem hat sich die Einbindung von Fachexpertise als sinnvoll erwiesen, indem etwa Expertinnen und Experten in Arbeits- oder Lenkungsgruppen zu konkreten Fragestellungen mitwirken.

Viele Beispiele aus Land(auf)Schwung zeigen: Wenn es gelingt, unternehmerische Menschen zu Mitstreiterinnen und Mitstreitern zu machen, profitiert die ganze Region. Um voneinander lernen zu können, war es entscheidend, die Akteurinnen und Akteure innerhalb ihrer Regionen miteinander in Kontakt zu bringen. Aber auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen war für den Erfolg von Land(auf)Schwung wichtig.

*„Mit dem Modellvorhaben Land(auf)Schwung konnten wir viele unternehmerische Menschen aktivieren. Vor allem Vereine und kulturelle Initiativen haben für ihre Arbeit neue Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewonnen und neue Unterstützerkreise mobilisiert – ein Effekt, der über die Laufzeit des Modellvorhabens hinaus wirkt und erwarten lässt, dass Orts- und Regionalentwicklung jetzt eine breitere und verlässlichere Basis haben.“*

**Kerstin Adam-Staron,**  
Entwicklungsagentur Mittelsachsen

*„Jeder Projektnehmer hat, wie Abwicklungspartner und Regionale Entwicklungsagentur selbst, durch das gesamte Verfahren viel dazugelernt, sei es beim Aufbau von Wissen zu förderrechtlichen Abwicklungsfragen, dem Wissen zu einem besonderen Fachthema (hier insbesondere im medizinischen Bereich) bis hin zu der Erkenntnis, dass man nur über Kooperationen über die Grenzen des Eigeninteresses hinaus positive Veränderungen herbeiführen kann.“*

**Tobias Eggenstein,**  
Entwicklungsagentur Hochsauerlandkreis

## **Das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (BULE)**

Das Modellvorhaben Land(auf)Schwung ist ein Teil des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung (BULE). Mit dem Bundesprogramm setzt sich das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft seit 2015 dafür ein, ländliche Regionen als attraktive Lebensräume zu stärken. Mittlerweile werden rund 1.850 Projekte gefördert. Sie erproben modellhafte Lösungsansätze, beispielsweise zum Erhalt von Angeboten an Dienstleistungen und zur Nahversorgung auf dem Land. Neben der Aufgabe, Ideenschmiede und Experimentierfeld für die ländliche Entwicklung zu sein, gehören zum BULE auch Wettbewerbe und Forschungsvorhaben sowie ein fachlich fundierter Wissenstransfer.

### **Weitere Informationen unter:**

[www.bmel.de/bule](http://www.bmel.de/bule)

[www.land-auf-schwung.de](http://www.land-auf-schwung.de)

### **E-Mail-Kontakt:**

[land-auf-schwung@ble.de](mailto:land-auf-schwung@ble.de)

### **BULE-Newsletter:**

[www.ble.de/bule-newsletter](http://www.ble.de/bule-newsletter)

## HERAUSGEBER

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)  
Referat 812 – Regional- und Dorfentwicklung, Bundesprogramm  
Ländliche Entwicklung  
10117 Berlin

## STAND

Dezember 2020

## GESTALTUNG

Orca Affairs GmbH

## TEXT

Bundesministerium für Ernährung  
und Landwirtschaft (BMEL)

Bundesanstalt für Landwirtschaft  
und Ernährung (BLE)

## DRUCK

BMEL

## BESTELLINFORMATIONEN

Diese und weitere Publikationen können Sie kostenlos bestellen:

Internet [www.bmel.de/publikationen](http://www.bmel.de/publikationen)  
E-Mail [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Fax 01805-77 80 94 (Festpreis 14 ct/Min.,  
abweichende Preise a. d. Mobilfunknetzen möglich)  
Telefon 01805-77 80 90 (Festpreis 14 ct/Min.,  
abweichende Preise a. d. Mobilfunknetzen möglich)  
Schriftlich Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09 | 18132 Rostock

## BILDNACHWEIS

Titel: Designed by Omelapics/Freepik, Designed by macrovector/Freepik, shutterstock.com; Seite 2: Bundesregierung/Steffen Kugler; Seite 4: Lightboxx/Alamy Stock Foto; Seite 7: H-AB/Alamy Stock Foto; Seite 9: Olaf Schuelke/Alamy Stock Foto; Seite 13: Björn Gäde; Seite 14/15: Robert Kneschke/adobestock; Seite 16: CandyBox Images/adobestock; Seite 19: EWG HSK; Seite 23: Irina Jansen (GfW Höxter); Seite 24, 25, 51: Kulturfabrik e. V./medienWERK; Seite 26, 27: IfaS- Upcycling Zentrum Neunkirchen, 2018/2019; Seite 29: Kribbelpfeffer Lars Reßler; Seite 31: Schadewald Fotografie (Wit - mund); Seite 32: Jörg Metzner/Mittelsächsisches Theater; Seite 33: Mittelsächsisches Theater; Seite 35: Anett Reyer-Günther; Seite 39, 40: LAG Elbe-Elster e.V.; Seite 41: Forum Jugend/Soziales/Prävention Sigmaringen e.V.; Seite 42: Sergey Babychuk; Seite 44, 51 : Anke Ehrecke; Seite 45: Christian Rödel; Seite 46: Landratsamt Greiz/Dieter Rexheuser; Seite 47: Silke Beyer; Seite 48, 52: BLE; Seite 49, 52: Stadt Teuschnitz

**Diese Publikation wird vom BMEL kostenlos herausgegeben.  
Sie darf nicht im Rahmen von Wahlwerbung politischer Parteien  
oder Gruppen eingesetzt werden.**

Weitere Informationen unter

[www.bmel.de](http://www.bmel.de)

[@bmel](https://twitter.com/bmel)

[Lebensministerium](https://www.facebook.com/Lebensministerium)

[www.land-auf-schwung.de](http://www.land-auf-schwung.de)

**LAND**  
AUF  
SCHWUNG