



Geschäftsstelle *LandZukunft*

Abschlussbericht und Auswertung der Abschlussberichte 2014 der Modellregionen

Bearbeitung:
Dr. Katrin Bäumer
Dr. Sebastian Elbe
Dirk Schubert

30. März 2015

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

Dank

Wir möchten uns als Geschäftsstelle an dieser Stelle ausdrücklich bei allen Aktiven aus den vier Modellregionen Birkenfeld, Holzminden, Dithmarschen und Uckermark für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken. Hierzu zählt insbesondere auch, dass der Austausch untereinander immer offen stattgefunden hat: Es wurden nicht nur die positiven Aspekte angesprochen, sondern genauso selbstverständlich die Probleme und offenen Fragen. Dies hat die mehr als dreijährige Zusammenarbeit geprägt.

Unser Dank gilt auch Herrn Dr. Neubauer und Herrn Dr. Gaus vom BMEL, die als Fachreferat den inhaltlichen Rahmen für das Modellvorhaben weit gespannt haben, für Neues offen waren und pragmatische Lösungen ermöglicht haben. Letzteres gilt vor allem auch für Herrn Altenburg vom BMEL, der mit Rat und Tat die finanz- und haushaltstechnische Abwicklung positiv und lösungsorientiert begleitet hat.

Die Zusammenarbeit war unkompliziert und hat Spaß gemacht.

Wir wünschen den Modellregionen weiterhin viel Erfolg!

Dr. Katrin Bäumer, Dr. Sebastian Elbe, Dirk Schubert

1. Einleitung und Inhalt

Im Rahmen der Umsetzung des Modellvorhabens *LandZukunft* waren von den vier Modellregionen Birkenfeld, Holzminden, Dithmarschen und Uckermark neben den Finanzberichten drei inhaltliche Jahresberichte jeweils zum 31.12. der Jahre 2012, 2013 und 2014 vorzulegen. Die zum 31.12.2014 eingereichten Jahresberichte dokumentieren nicht nur den Umsetzungsstand der Modellregionen im letzten Jahr der Umsetzungsphase, sondern fungieren als Abschlussberichte. Damit werden in den Berichten nicht nur die Erfahrungen der Modellregionen hinsichtlich der zentralen Säulen des Modellvorhabens fortgesetzt und Aussagen zum abschließenden Stand der Projektumsetzung und zum Mittelabfluss getroffen, sondern auch Erfolge und Herausforderungen vor dem Hintergrund von Lerneffekten, sowie Anstrengungen zur Verstetigung beleuchtet.

Die Abschlussberichte 2014 der Modellregionen wurden durch die Geschäftsstelle ausgewertet, um die Hauptaussagen aus den Regionen zusammenzufassen. Darauf aufbauend wurden die Erfahrungen und Einschätzungen der Geschäftsstelle ergänzt.

DANK	2
1. EINLEITUNG UND INHALT	3
2. HINTERGRUND MODELLVORHABEN <i>LANDZUKUNFT</i>	5
2.1 MODELLREGION BIRKENFELD.....	6
2.2 MODELLREGION DITHMARSCHEN	6
2.3 MODELLREGION HOLZMINDEN.....	7
2.4 MODELLREGION UCKERMARK	7
3. STEUERUNG ÜBER ZIELE	8
3.1 ZIELERREICHUNG 2014	8
3.2 BEWERTUNG DES ANSATZES „STEUERUNG ÜBER ZIELE“ DURCH DIE MODELLREGIONEN.....	10
3.3 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN DER GESCHÄFTSSTELLE	13
4. EINBINDUNG UNTERNEHMERISCHER MENSCHEN	14
4.1 ANSPRACHE UND MOBILISIERUNG UNTERNEHMERISCHER MENSCHEN.....	14
4.2 EINBINDUNG UNTERNEHMERISCHER MENSCHEN IN REGIONALE ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN.....	15
4.3 EINBINDUNG UNTERNEHMERISCHER MENSCHEN IN PROJEKTEN.....	16
4.4 GESCHICHTEN UNTERNEHMERISCHER MENSCHEN	17
4.5 BEWERTUNG DES ANSATZES „UNTERNEHMERISCHE MENSCHEN“ DURCH DIE MODELLREGIONEN	20
4.6 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN DER GESCHÄFTSSTELLE	20
5. REGIONALBUDGET UND NUTZUNG ALTERNATIVER FINANZIERUNGSMITTEL	22
5.1 REGIONALBUDGET	22
5.2 ALTERNATIVE FINANZIERUNGSMITTEL.....	22
5.3 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN DER GESCHÄFTSSTELLE	24
6. LERNPROZESSE UND ERFOLGE	25
6.1 ERFAHRUNGEN DER MODELLREGIONEN	25
6.2 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN DER GESCHÄFTSSTELLE	26
7. VERSTETIGUNG	27
7.1 ERFAHRUNGEN DER MODELLREGIONEN	27
7.2 FAZIT UND EMPFEHLUNGEN DER GESCHÄFTSSTELLE	28
8. PROJEKTE IN DER ÜBERSICHT	33
9. FAZIT	34

2. Hintergrund Modellvorhaben *LandZukunft*

Mit dem Modellvorhaben *LandZukunft* hat das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) Freiräume für innovative Ideen geschaffen. Ziel des Modellvorhabens war es, eine Verschärfung von Ungleichheiten zwischen Stadt und Land, aber auch zwischen den strukturstarke n ländlichen Räumen und den peripheren Regionen mit wirtschaftlichen Problemen und Bevölkerungsrückgang zu vermeiden.



Quelle: BMEL

Die vier ausgewählten Modellregionen Birkenfeld, Dithmarschen, Holzminden und Uckermark wurden im Förderzeitraum von April 2012 bis Dezember 2014 mit jeweils 1,8 Mio. Euro gefördert, um neue Wege in der integrierten ländlichen Entwicklung zu

erproben. Dazu wurden in den Regionen Konzepte und Projekte entwickelt und umgesetzt, um die regionale Wertschöpfung zu steigern, Arbeitsplätze zu sichern und dem demografischen Wandel zu begegnen. Hierfür wurden gezielt Menschen mit Unternehmergeist mobilisiert und Freiräume für ihre innovativen Ideen geschaffen.

Zusätzlich zu den vier Modellregionen wurden fünf interessante Einzelprojekte mit bundesweiter Bedeutung in den Regionen Altmark, Cochem-Zell, Ostprignitz-Ruppin, Vorpommern-Greifswald und Werra-Meißner-Kreis gefördert. Dafür stellte das BMEL insgesamt weitere 400.000 Euro zur Verfügung.

Aufbauend auf bisherigen Erfahrungen in der integrierten ländlichen Entwicklung basierte die Umsetzung von *LandZukunft* auf drei zentralen Elementen der Förderung:

- (1) **Steuerung über Ziele:** Anstelle klassischer regionaler Entwicklungskonzepte traten dreiseitige Verträge (zwischen Bund, Land und Landkreis), in denen Ziele vereinbart wurden, die die Regionen innerhalb der Laufzeit und darüber hinaus erreichen wollen.
- (2) **Unternehmerische Menschen als neue Zielgruppe:** Unternehmen und Menschen mit Unternehmergeist sollen sehr viel stärker als bisher in Prozesse der ländlichen Entwicklung eingebunden werden, um ihr Potenzial besser in Wert setzen zu können.

- (3) **Einsatz alternativer Finanzierungsinstrumente:** Im Rahmen des Modellvorhabens wurden alternative Finanzierungsinstrumente zur Umsetzung genutzt und für die künftige Entwicklung in den Regionen erprobt. In der rund dreijährigen Umsetzungsphase konnte jede der vier Regionen über die zur Verfügung gestellten Fördermittel in Form eines Regionalbudgets verfügen, um die jeweiligen Projektideen umzusetzen.

Die Umsetzung der dreiseitigen Verträge (Bund, Land, Region) in den Modellregionen erfolgte eigenverantwortlich, indem regionale Partnerschaften aus Akteuren vor Ort eingerichtet wurden, deren Aufgabe es war, Projektanträge inhaltlich zu bewerten und bei entsprechender Eignung eine Förderzusage auszusprechen. Dabei wurden diese Partnerschaften durch eine regionale Entwicklungsagentur inhaltlich und organisatorisch unterstützt (vgl. dazu auch www.land-zukunft.de und Abschlussbroschüre Modellvorhaben *LandZukunft*).

Die Modellregionen waren dazu aufgefordert für die Umsetzungsphase von *LandZukunft* einen eigenen thematischen Schwerpunkt zu bestimmen – die Ausgestaltung des Schwerpunktes über strategische und operative Ziele und entsprechende Aktivitäten inklusive der kontinuierlichen Überprüfung der Zielerreichung anhand selbst gesetzter Indikatoren war den Regionen selbst überlassen.

2.1 Modellregion Birkenfeld

Thematischer Schwerpunkt: Förderung des „Potenzials (unternehmerischer) Mensch“ unter Einbindung, Vernetzung und Weiterentwicklung bestehender Strukturen“.

Strategische Ziele:

- Aktivierung und Nutzung des kreativen Potenzials
- Förderung der Entwicklung, bzw. der „Entstehung“ unternehmerischer Menschen
- Förderung der Aus- und Weiterbildung
- Bindung junger, qualifizierter Menschen
- Gewinnung von Fach- und Führungskräften
- Stärkung der regionalen Identität

2.2 Modellregion Dithmarschen

Thematischer Schwerpunkt: Die permanente Erhöhung des Bildungsniveaus und der Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft der eigenen Bevölkerung (Talents- und Toleranz-Ansatz) unter Einbindung unternehmerisch und innovativ denkender Menschen.

Strategische Ziele:

- Etablierung von flächendeckenden nachhaltigen Bildungsketten in Dithmarschen
- Reduzierung des Anteils der Schüler/-innen ohne Hauptschulabschluss in Dithmarschen um 20%
- Einführung eines Bildungsbudgets Dithmarschen

- Etablierung einer Veränderungs- und Innovationskultur in Wirtschaft und Gesellschaft
- Ausbau und Verbesserung der Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben und kleinen Unternehmen mit Hochschulen
- Erhalt der Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit in Orten mit zentralen Funktionen
- Auslösen von nachhaltigen Investitionen in Ortskernen unter dem Motto „Leuchttürme der Innenentwicklung“

2.3 Modellregion Holzminden

Thematischer Schwerpunkt: Tourismus

Strategische Ziele:

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Region
- Erhöhung der Qualität und Quantität des touristischen Angebots
- Steigerung der Buchungszahlen
- Steigerung der regionalen Wertschöpfungsbasis
- Steigerung der unternehmerischen Kompetenz
- Erhöhung des bürgerschaftlichen Engagements

2.4 Modellregion Uckermark

Thematischer Schwerpunkt: Entwicklung von neuen, modernen wirtschaftlichen Potenzialen, die sich als Chancen aus der demografischen Entwicklung der Uckermark ergeben.

Strategische Ziele:

- Sicherung der Daseinsvorsorge im demografischen Wandel mit Hilfe privatwirtschaftlicher Initiativen
- Stärkung der Unternehmensentwicklung im ländlichen Raum, insbesondere durch die Erschließung der Potenziale älterer Menschen
- Gestaltung eines gemeinsamen deutsch-polnischen Wirtschafts-, Sprach- und Lebensraums

3. Steuerung über Ziele

Die Steuerung über Ziele bildete neben der Einbindung unternehmerischer Menschen und der Erprobung alternativer Finanzierungsinstrumente eines der drei zentralen Elemente des Modellvorhabens *LandZukunft*.

Anstelle klassischer regionaler Entwicklungskonzepte haben die Regionen in der Startphase des Modellvorhabens dreiseitige Verträge (Bund, Land, Region) erarbeitet, in denen langfristige, strategische und konkrete operative Ziele vereinbart wurden. Dazu war die intensive Auseinandersetzung mit regionalen Stärken und Schwächen notwendig und daran anschließend die Einigung auf gemeinsame Prioritäten. Die Verträge waren damit nicht nur Grundlage für die Förderung durch das BMEL, sondern vor allem Richtschnur für die regionale Zusammenarbeit. Der ausgearbeitete Zielkatalog diente den Modellregionen in der Umsetzungsphase als Handlungsrahmen und kann auch für die Zeit nach *LandZukunft* die Richtung weisen. Anhand der ebenfalls aufgestellten Indikatoren sollte die Zielerreichung kontinuierlich überprüft werden, so dass im Projektverlauf bei Bedarf nachgesteuert werden konnte.

Im Folgenden werden nun, basierend auf den Abschlussberichten, die Aussagen der Modellregionen im Hinblick auf die Zielerreichung und die Bewertung des Steuerungsansatzes zusammenfassend dargestellt. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Einschätzung zur Steuerung über Ziele aus Sicht der Geschäftsstelle.

3.1 Zielerreichung 2014¹

Die vier Modellregionen haben die selbst aufgestellten strategischen und operativen Ziele während der dreijährigen Umsetzungsphase von *LandZukunft* konsequent und erfolgreich als Rahmen und Richtschnur für die Konzipierung und Implementierung einer Vielzahl von Projekten eingesetzt. Analog zu den Aussagen in den Jahresberichten 2012 und 2013 fällt die Bilanz der Modellregionen hinsichtlich des Ansatzes „Steuerung über Ziele“ und in Bezug auf die Zielerfüllung sowohl für das Jahr 2014 als auch über die gesamte Laufzeit des Modellvorhabens sehr positiv aus.

Modellregion Birkenfeld (BIR): Im November 2013 legte die Region Birkenfeld einen Vorschlag zur grundlegenden Anpassung ihrer operativen Ziele vor, der eine Nachsteuerung seitens der Modellregion erlaubte. Im Abschlussbericht 2014 vermeldet die Region, dass für fast alle operativen Ziele die Zielwerte erreicht bzw. deutlich übertroffen werden konnten. Positiv ausgewirkt hat sich nicht nur der mit Fortschreiten der Umsetzung verbundene Wissenszuwachs, sondern auch die Möglichkeit der Mittelübertragung. Nach anfänglichen Schwierigkeiten konnten somit die Projekte vor allem in der Schlussphase des Modellvorhabens ihre volle Wirkung entfalten. Die Region gibt an, dass die umgesetzten Projekte insgesamt hohe Beiträge zu den gesteckten Zielen leisten, was ihre Qualität und „Passfähigkeit“ auf die Zielsetzungen unterstreicht. Darüber hinaus werden durch die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen positive Folgewirkungen erwartet, die allerdings nicht messbar sind.

Modellregion Dithmarschen (DIT): Die Region Dithmarschen legt eine differenzierte Betrachtung der operativen Ziele vor. Obwohl der Start der Umsetzungsphase teilweise problematisch war, weil es bei der Umsetzung der miteinander verknüpften Starterprojekten zu zeitlichen Verzögerungen kam, zieht die Region für das letzte Jahr der Umsetzungsphase und damit auch für das Gesamtvorhaben ein positives Fazit.

Nach Klärung der Projektträgerschaft in den zentralen Projekten Talentekompass und Praxispool und durch verstärkten Personal- und Ressourceneinsatz, konnten die anfänglichen Verzögerungen aufgeholt werden. Nachdem sich bereits Ende 2013 abzeichnete, dass die selbst gesteckten operativen Ziele für 2014 erreicht werden würden, wurde strategisch nachgesteuert, indem einerseits die Zielerreichung nach oben korrigiert wurde, und andererseits ein neuer Schwerpunkt in der Arbeit festgelegt wurde: 2014 standen verstärkt die Qualitätsverbesserung und die dauerhafte Etablierung der Angebote im Vordergrund.

Die Umsetzung modellhafter Maßnahmen zur Innenentwicklung erreicht die angegebenen Zielwerte für 2014 zwar nicht, da die Umsetzung aufgrund externer Faktoren wie z.B. einzuholender Genehmigungen nur schleppend angelaufen war. Die Bausteine, die über *LandZukunft* finanziert worden sind, wurden jedoch abgeschlossen und haben die Projekte angeschoben. Die angestrebten Investitionen werden nach Angaben der Region verzögert ausgelöst, fallen dabei aber wesentlich höher aus als erwartet. Die geförderten Projekte sind hier als reine Anschubförderung zu sehen, die Ortsentwicklung der beiden Modellkommunen wurde positiv beein-

flusst und Positiveffekte werden über das Modellvorhaben hinaus erwartet.

Modellregion Holzminden (HOL): Auch Holzminden zeigt sich, anknüpfend an bisherige Berichte, und auch in der Gesamtschau mit der Zielerreichung sehr zufrieden. Die Zielwerte 2014 sind zum großen Teil erreicht, bzw. wurden übertroffen. Eine deutliche Übererfüllung gab es für Ziele in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit (Presetexte, Zugriff Onlineangebote), Qualitätssteigerung (Schulungsteilnehmer, Zertifizierungen usw.) und Anzahl neuer Produkte. Die Gründe hierfür werden vor allem in der engen Begleitung der Projektträger durch die Entwicklungsagentur gesehen. Darüber hinaus gibt die Region an, dass sich die Einbindung der Projektträger in die Netzwerkprojekte des Tourismusvereins, „Qualitätsoffensive“ und „Image- und Sensibilisierungskampagne“ als sehr wirkungsvoll erwies.

Untererfüllt blieben Ziele im Bereich Existenzgründungen, Mikrokredite und Online-Abrufbarkeit von Handwerksunternehmen im Rahmen des Projektes Monumentendienst Weserbergland. Die Ursachen wurden ausführlich im letzten Jahresbericht dargelegt und werden darin gesehen, dass der Monumentendienst eine eigene Internetpräsenz benötigt und die Gründungsbereitschaft in der Region nicht auf fehlenden Kapitalzugang (unter 10.000 Euro) zurückzuführen ist. Bezüglich der aktiven Mitarbeit von Bürgern konnte der Mitte 2013 angepasste Wert nicht mehr erreicht werden. Der Großteil der Projekte war bis dahin bewilligt; eine weitere Mobilisierung über die nach diesem Zeitpunkt bewilligten, meist kleineren Projekte, war nicht wie geplant umsetzbar.

¹ Basierend auf den Aussagen der Modellregionen, Jahresbericht 2014

Modellregion Uckermark (UCK): Ebenso wie in den Vorjahren äußert sich die Uckermark überaus positiv zu der Zielerreichung: Bis auf den Umsetzungswert der gesicherten Arbeitsplätze konnten alle Ziele in der Modellregion Uckermark erfüllt bzw. übererfüllt werden. Als Grund hierfür wird die intensive Beratung und Begleitung der Projektträger durch die regionale Entwicklungsagentur genannt. Die für Teilbereiche vorgenommene Zielkorrektur zur Halbzeit der Umsetzungsphase hat dazu beigetragen, dass keine wesentlichen Abweichungen „nach oben“ zu verzeichnen waren.

3.2 Bewertung des Ansatzes „Steuerung über Ziele“ durch die Modellregionen²

Der Ansatz der Steuerung über Ziele wird nicht nur in den Jahresberichten, sondern insbesondere auch in der Gesamtbetrachtung positiv bewertet.

Ähnlich wie bereits in den Berichten 2012 und 2013 geschildert, wird der Hauptvorteil dieses Ansatzes in der stringenten Ausrichtung aller Projekte auf regional vereinbarte, strategische Gesamtziele gesehen. Positiv hervorgehoben wird die Erarbeitung von Indikatoren, zur Abbildung der Zielerreichung. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Zusammenspiel von strategischen und operativen Zielen, sowie zugehörigen Indikatoren ermöglichte es den Regionen über die gesamte Laufzeit des Modellvorhabens, strukturiert und ergebnisorientiert zu handeln. In die-

sem Zusammenhang wird insbesondere die Möglichkeit der Nachjustierung von Zielen als positiv bewertet. Des Weiteren konnten sich regionale Akteure und vor allem auch unternehmerisch denkende Menschen mit ihren Vorstellungen und Ideen in den Prozess einbringen und steuernd mitwirken, was die kontinuierlich hohe Motivation zur Mitwirkung beförderte.

Während in vorangegangenen Berichten noch der mit dem Steuerungsansatz verbundene, durch erhöhten Abstimmungsbedarf bedingte, Mehraufwand in der Startphase als Negativaspekt Erwähnung fand, stehen nun nahezu ausschließlich die Positivaspekte während der Umsetzungsphase sowie die zusätzlichen langfristigen Vorteile und Lerneffekte im Vordergrund.

In der Schlussphase des Modellvorhabens strebten die Regionen, bei schon erfüllten quantitativen Zielwerten, Qualitätssteigerungen und Verstetigung an. Die folgenden Aspekte werden durch die Modellregionen in der Rückschau besonders hervorgehoben:

BIR: Birkenfeld brauchte, als Region ohne einschlägige Vorerfahrung, geraume Zeit um den Steuerungsansatz zufriedenstellend umzusetzen. Die in der zweiten Hälfte 2013 vorgenommene Anpassung der operativen Ziele war für die stringente und zielgerichtete Ausrichtung der regionalen Aktivitäten notwendig.

Nach eigener Aussage hat die Region mit dem Ansatz „Steuerung über Ziele“ grundsätzlich gute Erfahrungen gesammelt. Insbesondere die Steuerung über strategische Ziele wird positiv gesehen und soll für die weitere Arbeit genutzt werden, indem die grundsätzlichen Erkenntnisse und Erfahrungen in diesem Zusammenhang in zukünftigen Prozessen der Regionalent-

² Basierend auf den Aussagen der Regionen, Jahresbericht 2014; Zusammenfassung und Fazit durch die Geschäftsstelle basierend auf den Erfahrungen und Auswertungen während der gesamten Laufzeit des Modellvorhabens *LandZukunft*

wicklung weitergetragen und weiterentwickelt werden.

DIT: Im Jahresbericht 2013 merkte die Region an, dass eine frühzeitige realistische Einschätzung eines erreichbaren Zielwertes teilweise eine Herausforderung darstellte. Umso positiver wird nun im Rückblick die Möglichkeit der Zielanpassung auch während der Projektlaufzeit bewertet. Nach Aussage der Region ist sinnvoll, die Ziele nicht nur zur Halbzeit der Förderung zu überprüfen und diese nicht nur einmalig anpassen zu können, wie es in der *Mainstream-Förderung* derzeit häufig gehandhabt wird. Als ebenfalls wertvoll wird die Möglichkeit der strategischen Nachsteuerung hervorgehoben. Nachdem die quantitativen Ziele erreicht waren bzw. es absehbar war, dass sie erreicht werden, wurde als neue Zielvereinbarung die Steigerung der Qualität und Verstetigung der Projekte vereinbart, was auch die Weiterführung über das Modellvorhaben hinaus befördert.

Außerdem wird die Steuerung über Ziele als wesentlicher Motivationsfaktor für die Wirtschaftsakteure des Beirates bewertet. Die strategische Steuerung von Entwicklungsprozessen gemeinsam mit der Verwaltung und weiteren Wirtschafts- und Sozialpartnern ist ein Tätigkeitsfeld, welches das Engagement der Akteure dauerhaft auf einem hohen Niveau halten kann, sofern die Akteure sich ernst genommen fühlen und ihre Steuerungsimpulse eine Wirkung innerhalb des Prozesses zeigen. Alles in allem wird resümiert, dass die Steuerung über Ziele wesentlich zum Erfolg der Projekte beigetragen hat.

HOL: In Fortsetzung der Positiveinschätzung der früheren Jahresberichte kommt die Modellregion Holzminden zu dem Schluss, dass die Vorteile der Steuerung über Zielvereinbarung die Nachteile bei weitem überwiegen. Zwar konnten Akteu-

re, die sich nicht mit den strategischen Gesamtzielen der Region identifizierten, bzw. mit dem schnellen Umsetzungstempo während des Modellvorhabens überfordert waren, nicht für den Prozess gewonnen werden – im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass alle Projektträger neben dem eigentlichen Projektergebnis einen Beitrag zu den gesamtregionalen Zielen leisteten. In der stringenten Fokussierung der Fördergelder auf die strategischen Ziele der Region wird daher auch der größte Nutzen gesehen. Es wurde nicht nur zielorientiertes, sondern auch gemeinschaftliches Handeln gefordert und gefördert, so dass regionale Entwicklungsprozesse beschleunigt und Synergien genutzt werden konnten.

Inwieweit eine längere Anlaufphase die Kommunikation der strategischen Ziele vereinfacht hätte, kann nach Aussage der Region nicht abschließend beurteilt werden. Zentral für den Erfolg war, dass die Ziele bereits bei der Antragsstellung erläutert wurden und der Projektträger angeregt wurde zu überlegen, wie er mit seinem Projekt einen größtmöglichen Beitrag zu den regionsweiten Zielen leisten kann. Die Verpflichtung zur Mitwirkung im Netzwerk sollte ebenfalls von Anfang an klar kommuniziert werden.

Das niedersächsische Landwirtschaftsministerium hat für die neue LEADER-Förderperiode 2014-2020 den Ansatz – Fokussierung auf Ziele – übernommen, so dass die Region die Erfahrungswerte aus *LandZukunft* für die Fortschreibung des Regionalen Entwicklungskonzeptes nutzen kann.

UCK: Der Landkreis Uckermark konnte durch die Umsetzung des ESF-Regionalbudgets (Europäischer Sozialfonds) seit 2007 Erfahrungen im Umgang mit Zielvereinbarungen sammeln. Diese Erfahrungen wurden in die Prozesse zur Umsetzung des Modellvorhabens *LandZukunft* übertragen und angepasst. Die Region befürwortet den Ansatz, wie bereits in den bisherigen Jahresberichten dargestellt, sehr. Da der Ansatz „Steuerung über Ziele“ nun in zwei verschiedenen Modellansätzen erfolgreich erprobt werden konnte, wird der Ansatz auch bei der Umsetzung kommender Vorhaben, wenn nötig mit Modifikationen, beibehalten.

Insbesondere auch für das Projekt-Monitoring und in der Zusammenarbeit mit den Projektträgern hat sich der Ansatz sehr bewährt. Die zwischen Bund, Land und Landkreis im dreiseitigen Vertrag festgehaltenen Ziel- und Umsetzungswerte wurden anschließend ebenfalls mit den Projektträgern von *LandZukunft* konkretisiert und als Zielvereinbarung abgeschlossen. Damit sind nach Angaben der Region Lerneffekte sowohl bei der Verwaltung als auch in der Trägerlandschaft erzielt worden.

Insbesondere die Festlegung von strategischen Zielen sowie der Abschluss einer Zielvereinbarung sollen aufgrund der positiven Erfahrungen von *LandZukunft* auch in andere Prozesse übernommen werden. Eine Weiterführung der mit *LandZukunft* bearbeiteten Themenfelder ist in allen Regionen vorgesehen und soll nach Möglichkeit vor allem auch im Rahmen der neu startenden LEADER-Förderperiode erfolgen.

3.3 Fazit und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Aus Sicht der Geschäftsstelle lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Zielerreichung in der Startphase der Umsetzungsphase zunächst in Teilen noch nicht zufriedenstellend war, über die gesamte Laufzeit von *LandZukunft* aber sehr positiv zu bewerten ist.

Dies ist zum einen auf den Umstand zurückzuführen, dass Zielwerte im laufenden Prozess nach oben und unten angepasst werden konnten. Die Regionen hatten damit die Möglichkeit, flexibel auf anfängliche Fehleinschätzungen und insbesondere auch zu vorsichtig formulierte Zielerwartungen zu reagieren. Die Korrekturen wurden stets plausibel begründet und daher durch den Fördermittelgeber befürwortet. Zum anderen benötigten einige Projekte einen anderen zeitlichen Vorlauf als zunächst erwartet, so dass die im Vorfeld festgesetzten Jahresziele zwar nicht, die Ziele für den Dreijahreszeitraum aber sehr wohl, erreicht werden konnten.

Die Regionen haben bewiesen, dass die Steuerung über zukunftsweisende, strategische und konkrete, operative Ziele im jeweiligen Kontext und vor allem auch im Zusammenspiel gute Steuerungswirkung entfalten kann und die regionalen Akteure darauf ausrichtet bzw. anleitet gemeinsame Aktivitäten auf die definierten Ziele zu entfalten. Der Steuerungsansatz schafft damit Transparenz, Motivation und Verbindlichkeit und fördert gleichzeitig Kooperation, Vernetzung und das Erkennen und Inwertsetzen von Synergieeffekten.

Ein Positivaspekt von Modellvorhaben liegt in deren Flexibilität. Durch die Möglichkeit der Mittelübertragung und Nachsteuerung kann insbesondere auch unerfahrenen Regionen der notwendige Freiraum ermöglicht werden. Selbstvertrauen,

Eigenverantwortung und Lernprozesse werden somit befördert. Die Überprüfung der Einhaltung der gemeinsamen Vereinbarungen liegt dabei nicht allein in der Verantwortung des Fördermittelgebers, sondern insbesondere bei den Regionen selbst. Bei Abweichungen muss nachgesteuert werden, denn Flexibilität darf nicht Beliebigkeit bedeuten. Das setzt aber auch voraus, dass sich beide Parteien, wie bei *LandZukunft*, in einem kontinuierlichen Dialog befinden. Regelmäßige Berichterstattung und Vernetzungstreffen sind daher ein notwendiger Bestandteil des Steuerungsansatzes.

In Zukunft sollte der Steuerungsansatz weiter im Rahmen von Förderprogrammen angewendet werden. Wichtig hierbei ist die Qualifizierung der Fördermittelempfänger, um entsprechend belastbare und steuerungsrelevante Ziele vereinbaren zu können. Hierzu zählt auch, dass entsprechende Kapazitäten auf beiden Seiten (Fördermittelgeber und -empfänger) sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Personalkapazitäten zur Verfügung gestellt werden.

4. Einbindung unternehmerischer Menschen

Die Einbindung unternehmerischer Menschen und die Aktivierung unternehmerischen Potenzials stellte die zweite zentrale Säule des Modellvorhabens *LandZukunft* dar.

4.1 Ansprache und Mobilisierung unternehmerischer Menschen

Anknüpfend an die Ausführungen in den vorangegangenen Berichten, geben die Regionen an, dass die Einbindung unternehmerischer Menschen auch im letzten Jahr der Umsetzung sehr zielführend und zufriedenstellend verlaufen ist. Damit wird die Aktivierung regionalen unternehmerischen Potenzials als zweite Säule des Modellvorhabens über alle Phasen des Modellvorhabens hinweg als sehr positiv zu bewerten.

BIR: An der Ansprache unternehmerischer Menschen durch die Entwicklungsagentur haben sich keine nennenswerten Veränderungen ergeben, allerdings wurde der Prozess vereinfacht, da die anfängliche Skepsis potenzieller Projektträger durch einen erhöhten Bekanntheitsgrad des Modellvorhabens abgebaut werden konnte. Immer mehr Menschen wagten sich auch mit dem (berechtigten und notwendigen) Eigeninteresse als unternehmerischer Mensch als möglicher Projektträger aufzutreten und ihrerseits an die Entwicklungsagentur heranzutreten.

DIT: Zu Beginn erfolgte die Ansprache unternehmerischer Menschen direkt durch den Landrat und andere Multiplikatoren.

Der Akteurskreis wurde dann im weiteren Verlauf der Umsetzungsphase durch direkte Kontakte stetig erweitert. Die Region betont, dass die Möglichkeit zur Gestaltung des Gesamtprozesses im Rahmen der gemeinsam identifizierten Kernthemen maßgeblich für die gleichbleibend hohe Motivation und das bemerkenswerte Engagement der unternehmerischen Menschen war.

HOL: Während die Ansprache unternehmerischer Menschen zu Beginn des Modellvorhabens breit angelegt war, wurden seit Mitte 2013 unternehmerische Menschen zunehmend gezielt angesprochen, um in verschiedenen Netzwerkprojekten (z.B. Regionalmarke ECHT! Solling-Vogler, Qualifizierungsoffensive usw.) mitzuwirken. Die Mobilisierung wird aufgrund der bereits erzielten Erfolge, dem erkennbaren Mehrwert der Projekte und der vorhandenen Vorbilder als wesentlich effektiver als zu Anfang eingestuft. Außerdem konnten laut Aussagen der Region Unternehmen zur Mitwirkung gewonnen werden, die sich zuvor nicht an regionalen Entwicklungsprozessen beteiligt haben. Auch im Rahmen der Modelldorfinitiative konnte eine Breitenwirkung wie bislang bei keinem anderen Förderprogramm erzielt werden (rund 1.600 Menschen haben über 10.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet).

UCK: An der Form der Ansprache der unternehmerischen Menschen hat sich im Laufe der Umsetzungsphase nichts geändert. Eine zentrale Rolle spielten regionale Multiplikatoren (Regionalmanagement der LAG Uckermark e.V., regionale Entwicklungsagentur, Wirtschaftsfördergesellschaft des Landkreises, die Mitglieder des Entscheidungsgremiums, zunehmend

auch die Projektträger selbst), ergänzt um Berichte in regionalen Medien.

Als besonders positiv betont auch die Uckermark, dass es teilweise gelungen ist, auch Menschen zu aktivieren, welche sich noch nicht an Förderprogrammen beteiligt haben. Fehlende Erfahrung beim Umgang mit Fördermitteln wurde durch eine ständige Betreuung durch die regionale Entwicklungsagentur entgegengewirkt.

4.2 Einbindung unternehmerischer Menschen in regionale Entscheidungsstrukturen

Alle Regionen berichten, dass nicht nur die Akteure auf der Projekt-, sondern auch auf der Steuerungsebene über die gesamte Laufzeit von *LandZukunft* gleichbleibend hohes Engagement gezeigt haben. Dabei waren Lernerfolge in Form von Wissenszuwachs und mehr Selbstbewusstsein zu verzeichnen.

BIR: Die Einbindung unternehmerischer Menschen in die Entscheidungsstrukturen erfolgte in Birkenfeld primär über das Gremium der Steuerungsgruppe. Die Steuerungsgruppe, als „Teilmenge“ des Regionalrats Wirtschaft, ist eine Partnerschaft von privaten Akteuren sowie Vertretern des Landkreises Birkenfeld. Sie stellt eine ausgewogene und repräsentative Partnerschaft von Akteuren mit Wirkungsbereich im ländlichen Raum mit Fokus auf der regionalen Wirtschaft dar. Mindestens 50% der stimmberechtigten Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Wirtschafts- oder Sozialpartner bzw. sind keine Vertreter von Politik oder Verwaltung. Die Motivation der Steuerungsgruppe, für die Gesamtregion gewinnbringende und zielführende

Projekte auszuwählen und in die Umsetzung zu bringen, ist nach Aussage der Region über den gesamten Zeitraum des Modellvorhabens sehr hoch geblieben. Die fachliche und atmosphärische Qualität der Sitzungen war hoch, die Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsagentur und Steuerungsgruppe funktionierte sehr gut. Der Regionalrat Wirtschaft e.V. wird auch nach dem Ende von *LandZukunft* langfristig das Gremium für die Regionalentwicklung im Landkreis in Bezug auf die Interessenvertretung der regionalen Wirtschaft und der unternehmerischen Menschen sein

DIT: Der Beirat bestand – für den Zeitraum der Umsetzungsphase *LandZukunft* – aus den in der Bewerbungsphase angesprochenen unternehmerischen Menschen und drei neuen Mitgliedern, die aus dem Bereich Bildung den Beirat seit 2013 ergänzt haben. Neben der Projektauswahl war der Beirat für die Überwachung der Zielerfüllung zuständig. Viele Beiratsmitglieder waren darüber hinaus in den Arbeitskreisen vertreten, um an der Prozesssteuerung direkt mitwirken zu können und das Modellprojekt so mit ihrer Erfahrung, auch bezüglich Steuerung über Ziele, die ihnen teils aus betrieblichen Abläufen vertraut war, bestmöglich zu unterstützen. Derzeit werden Anträge für die Weiterentwicklung der Projekte in der LEADER-Förderperiode 2014-2020 erarbeitet.

HOL: In das, auf der Lokalen Aktionsgruppe basierende, Entscheidungsgremium wurden seit 2012 keine neuen Akteure einberufen. Eine Erweiterung (vor allem um WiSo-Partner) erfolgt zukünftig im Rahmen der LEADER-Förderperiode 2014-2020. Damit konnte in der Region an bestehende Strukturen angeknüpft wer-

den, gleichzeitig haben diese auch über *LandZukunft* hinaus Bestand und neu gewonnene Akteure können entsprechend weiterhin mitwirken.

UCK: Durch die fast ausgeschöpften Mittel im Jahr 2014 traf sich das Entscheidungsgremium *LandZukunft* nur zweimal. Eine Einbindung von unternehmerischen Menschen in diese Struktur erfolgte 2014 nicht. Einige Projektträger suchten nach Aussage der Region jedoch den Erfahrungsaustausch zur Verfestigung und Weiterentwicklung ihrer Projektansätze. Innerhalb des Gremiums erfolgte eine intensive Auseinandersetzung über die Qualität der Einbindung und Ansprache von unternehmerischen Menschen. Dieser im dritten Jahr der Umsetzungsphase angeschobene Diskussionsprozess wird auch nach Beendigung des Modellvorhabens fortgeführt.

4.3 Einbindung unternehmerischer Menschen in Projekten

Über die Einbindung in Projekte, die nicht nur Mehrwert für die Region, sondern auch für den jeweiligen Projektträger bedeuten, konnte eine Vielzahl verschiedener Akteure nicht nur kurzfristig mobilisiert, sondern auch dauerhaft in den Prozess eingebunden werden. Der Fokus auf unternehmerische Menschen hat dazu geführt, dass auch neue Akteure für den Regionalentwicklungsprozess gewonnen werden konnten. Mit den Projekten konnten nicht nur wirtschaftliche Impulse gesetzt werden, sondern auch positive Effekte bezüglich Kooperation erzielt werden.

BIR: In der Region Birkenfeld waren unternehmerische Menschen auf Projektebene als Träger bzw. Zielgruppe eingebunden.

Die Region hat die Erfahrung gemacht, dass die Einbindung des unternehmerischen Menschen als Projektträger dann erfolgreich ist, wenn das Projekt einem Eigeninteresse des Unternehmers gerecht wird und die Umsetzung nach unternehmerischen Maßstäben erfolgt.

In Birkenfeld war dieser Ansatz bis ca. Mitte 2012 relativ schwach ausgeprägt, konnte aber erfolgreich gestaltet werden, nachdem die anfängliche Skepsis überwunden war. Darüber hinaus betont die Region die Wichtigkeit der Vernetzung regionaler Unternehmer.

DIT: Durch die direkte Ansprache konnten viele Unternehmen als Projektpartner gewonnen werden. Die Region ist nun bestrebt diese Kooperationen nachhaltig und dauerhaft zu etablieren. Dazu gibt es bereits Zusagen, dass die einzelnen Angebote, die mit den Betrieben entwickelt wurden, nach 2014 weiterhin stattfinden werden. Die im Rahmen des Modellvorhabens *LandZukunft* zwischen den Betrieben und den Schulen/ Kindertagesstätten hergestellten Kontakte, werden auch nach der Laufzeit des Modellvorhabens weiter Bestand haben und eine Nutzung der Angebote ermöglichen.

HOL: Die Einbindung unternehmerischer Menschen erfolgte zum einen ganz unmittelbar, indem sie als Projektträger fungierten oder bei der Umsetzung der Maßnahmen direkt mitwirkten (vgl. Modelldorfinitiative). Als den größten Mehrwert beschreibt die Region, dass durch die gemeinsamen Aktivitäten aus anfänglicher Skepsis ge-

genüber dem „Konkurrenten“ von nebenan ein WIR-Gefühl entstanden ist und somit die Kooperationsbereitschaft wesentlich gestärkt werden konnte. Die Erkenntnis, dass ein gemeinsames Auftreten am Markt Grundvoraussetzung für die erfolgreiche touristische Vermarktung ist, hat sich nach Regionsangaben durchgesetzt.

UCK: Durch die organisierte Öffentlichkeitsarbeit der regionalen Entwicklungsagentur konnten Kontakte hergestellt und neue Kooperationen vereinbart werden. Die hohe Bereitschaft der Beteiligten sich weitere Partner, zum Teile auch mehrere Kooperationspartner zu suchen, überraschte die Region nach eigenen Angaben positiv. Um auch zukünftig Nutzen aus den neu entstandenen Netzwerken ziehen zu können und die Projekte fortzusetzen, soll die Entwicklungsagentur nach Möglichkeit weiterhin als Ansprechpartner und Koordinator für die vielfältigen Ansätze und Möglichkeiten in der Region fungieren.

4.4 Geschichten unternehmerischer Menschen

Wie bereits in den vorangegangenen Jahresberichten wurden die Regionen gebeten, zwei besonders interessante Beispiele für regionales unternehmerisches Engagement vorzustellen. Die kurzen Portraits veranschaulichen die Vielfalt unternehmerischer Menschen und die Vielzahl unternehmerischer Ideen, die mit *LandZukunft* mobilisiert werden konnten und den Regionen auch für die zukünftige Regionalentwicklung zur Verfügung stehen können. Gleichzeitig wird unterstrichen, dass die Einbindung unternehmerischer Menschen eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Umsetzung von *LandZukunft* spielte.

Die Portraits dienen darüber hinaus Zwecken der Öffentlichkeitsarbeit. Alle 16 Portraits sind in voller Länge auf der Internetseite des Modellvorhabens (<http://www.land-zukunft.de/foerderphase/>) einsehbar.

Übersicht Portraits unternehmerischen Menschen 2014

Region	Titel des Portraits	Kurzbeschreibung Inhalt und Einschätzung durch die Geschäftsstelle
BIR	Portrait 1 Bildung eines regionalen Clusters „hartspröd“	Zur Förderung und Bündelung der regionalen Kompetenzen rund um die Bearbeitung hartspröder Oberflächen (Ursprung liegt in der Edelsteinverarbeitung) wird die Bildung eines regionalen Kompetenzclusters „hartspröd“ vorangetrieben. Initiiert wurde das Projekt von den unternehmerischen Menschen selbst. In der ersten Phase des Projektes wurde mit Unterstützung durch <i>LandZukunft</i> zunächst die in der Region vorhandene Kompetenz im Bereich „hartspröd“ vorgestellt und bekannt gemacht. Die Etablierung einer Kompetenzregion „hartspröd“ soll durch die weitere Vernetzung und Kooperation von Partnern innerhalb und außerhalb der Region wie Wirtschaftsbetrieben, Hochschulen, Berufsschulen, etc. auch über die Laufzeit von <i>LandZukunft</i> hinaus weiter verfolgt werden. → Das Portrait veranschaulicht in geeigneter Weise die Bedeutung der Bündelung unternehmerischer Interessen im Kontext einer zentralen regionalen Kompetenz.

	<p>Portrait 2</p> <p>Regionalzeichen „Made in BIR“</p>	<p>Mit der Unterstützung von <i>LandZukunft</i> konnte ein Regionalzeichen etabliert werden, das als das vernetzende Erkennungszeichen für die Unternehmen im Landkreis Birkenfeld dient. Damit wollen die unternehmerischen Menschen vor Ort gemeinsam einen Beitrag leisten, um ihre Region nach innen und außen zu stärken.</p> <p>Das Regionalzeichen „Made in BIR“ soll das Bewusstsein für die Region und die regionale Identität bei der Bevölkerung und den regionalen Wirtschaftsunternehmen stärken und gemeinsame Ziele, Werte und Aktivitäten etablieren und fördern. Das Regionalzeichen dient als Plattform für regionale Initiativen und als Basis für ein verstärktes, selbstbewusstes regionales Standortmarketing.</p> <p>➔ Das Portrait skizziert anschaulich die Vorteile einer regionsweiten Vernetzung unternehmerischer Interessen.</p>
DIT	<p>Portrait 1</p> <p>Eine Powerfamilie in Dithmarschen</p>	<p>Aus dem Bauernhof der Familie Rolfs mit einigen Ferienwohnungen wurde ein großer familienfreundlicher Ferienbetrieb mit Schäferei, Bio-Landwirtschaft, großer Reitanlage samt Halle und Stallungen, Bauernhofgastronomie und Jahreszeitenwerkstatt. Der landwirtschaftliche Betrieb befindet sich in der Umstellung zum Ökologischen Landbau. Im Rahmen von <i>LandZukunft</i> engagieren sich Petra und Linn Rolfs im Praxispool. Immer wieder kommen Kindertagesstätten- und Grundschulkinder in die Jahreszeitenwerkstatt, um dort den Umgang mit Tieren zu lernen. Für ihren Ideenreichtum und die unternehmerische Kompetenz, die der gesamten Region zugute kommt, ist der Betrieb mit dem Dithmarscher Innovationspreis „Plietsche Lüüd“ ausgezeichnet worden.</p> <p>➔ Das Beispiel illustriert gut, wie wichtig es ist, Menschen mit unternehmerischen Ideen im Rahmen der Gesamtzielsetzung zu fördern und deren Engagement auch entsprechend wertzuschätzen.</p>
	<p>Portrait 2</p> <p>Tede Ibs - der Region und ihren Einwohnern verpflichtet</p>	<p>Als Vorstandsmitglied der Sparkasse, mit Tätigkeitsschwerpunkt in den Kreisen Dithmarschen und Steinburg, liegen Tede Ibs die Region und ihre Bewohner besonders am Herzen. Dabei findet vor allem das ehrenamtliche Engagement der Bürgerinnen und Bürger eine besondere Unterstützung. Insofern passt <i>LandZukunft</i> mit den Teilprojekten Junge Küste, Innovationsküste und Küstenleben sehr gut zur Philosophie des Unternehmens. Schließlich geht es dabei auch um die Etablierung einer Innovations- und Verantwortungskultur.</p> <p>Auch nach Ablauf des Modellvorhabens wird die Sparkasse als Stiftungspate für den Dithmarscher Innovationspreis „Plietsche Lüüd“ fungieren.</p> <p>➔ Ein gutes Beispiel für die Einbindung einer Schlüsselperson. Zugleich ist die Einbindung zentraler institutioneller Partner, wie z.B. Banken von Bedeutung für die Verstärkung geschaffener Ansätze.</p>
HOL	<p>Portrait 1</p>	<p>Durch <i>LandZukunft</i> konnte das touristische Potenzial des Dorfes Lüthorst in Wert gesetzt werden. Hier hat der Schriftsteller</p>

	<p>Modelldorfinitiative Lüthorst – Auf den Spuren von Wilhelm Busch</p>	<p>Wilhelm Busch gelebt und verschiedene Werke verfasst. Die Dorfgemeinschaft hat eine Initiative zu dem Thema gebildet, Themenstationen konzipiert und in Eigenleistung umgesetzt. Das Projektergebnis bietet umfassende Möglichkeiten den kleinen Ort touristisch zu vermarkten.</p> <p>→ Das Portrait stellt nicht einen unternehmerischen Menschen vor, sondern vielmehr ein Akteursnetzwerk. Es ist demonstriert wie gebündeltes ehrenamtliches Engagement zu einem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert eines Ortes und einer Region beitragen kann.</p>
	<p>Portrait 2 Generationswechsel beim Gasthaus Reimer</p>	<p>Das Traditionsgasthaus konnte mit neuem Betreiber und innovativem Konzept erfolgreich zum Biker-Haus umgestaltet werden. Es werden Bikertouren und regionaltypische Gerichte (zukünftig Zusammenarbeit mit Regionalmarke „Echt“) angeboten. Damit werden zum einen neue Zielgruppen angesprochen, zum anderen ist ein neues, zur gesamtregionalen Zielsetzung passendes, Angebot geschaffen worden. Damit ist nicht nur ein neuer Baustein in der touristischen Infrastruktur der Region entstanden, sondern es konnten auch Arbeitsplätze erhalten und geschaffen werden.</p> <p>→ Das Beispiel zeigt, dass individuelles unternehmerisches Handeln besonders erfolgreich ist, wenn es in eine übergeordnete Zielsetzung eingebunden ist und Synergien durch die Verknüpfung von regionalen Angeboten entstehen.</p>
UCK	<p>Portrait 1 Künstlerische Betreuung von Senioren und Menschen, die an Demenz erkrankt sind</p>	<p>Die Grafikdesignerin Ines Blümel begleitet alte Menschen und Menschen mit Demenzerkrankungen auf eine Reise zum eigenen Ich. Durch die Finanzierung aus dem Modellvorhaben konnte sie sich als künstlerische Betreuungskraft qualifizieren und arbeitet nun mit mehreren Senioren- und Pflegeeinrichtungen zusammen. Durch die weiter wachsende Zahl an älteren und Demenzkranken Menschen finden sich in der Uckermark viele Anwendungsmöglichkeiten.</p> <p>→ Es wird aufgezeigt, wie wichtig berufliche Qualifizierung nicht nur als Einkommensperspektive für einzelne ist, sondern auch für die Bereitstellung bedarfsge rechter Serviceangebote in der Region.</p>
	<p>Portrait 2 Erweiterung einer tierärztlichen Fahrpraxis für Pferde durch den Umbau einer vorhandenen Scheune in ein Praxisgebäude für Pferde</p>	<p>Mit der Erweiterung der tierärztlichen Fahrpraxis im Rahmen von <i>LandZukunft</i> wurde die pferdemedinizinische Grundversorgung als Grundlage für einen stetig wachsenden Pferdetourismus in der Uckermark wesentlich verbessert. Damit konnte nicht nur eine Versorgungslücke für die zahlreichen privaten und gewerblichen Pferdehalter geschlossen werden, sondern es ist vielmehr auch eine wesentliche Voraussetzung geschaffen worden, um die regionale Tourismusentwicklung rund um das Pferd weiter zu fördern. Das Projekt hat nicht nur Arbeitsplätze geschaffen, sondern bietet zahlreiche Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Angeboten der Region.</p> <p>→ Auch diese Projektbeschreibung zeigt auf, wie wichtig es ist unternehmerisches Potenzial zu unterstützen,</p>

		um einen langfristigen Vorteil für die Region zu schaffen. Von besonderer Bedeutung ist auch in diesem Beispiel die Vernetzung verschiedener kleinerer Bausteine mit Blick auf eine gesamtregionale Zielsetzung.
--	--	--

4.5 Bewertung des Ansatzes „unternehmerische Menschen“ durch die Modellregionen

Insgesamt kann aus Sicht aller vier Modellregionen resümiert werden, dass die Ansprache unternehmerischer Menschen im Rahmen des Modellvorhabens gut gelungen ist und die erhofften Effekte erzielt werden konnten, indem neue Akteure gewonnen und unternehmerische Ideen umgesetzt werden konnten. Unternehmerische Menschen wurden, wie bereits oben dargestellt, auf Projekt- und Steuerungsebene eingebunden. Die Regionen sind bestrebt, die aufgebauten Netzwerke auch für die zukünftige Arbeit zu nutzen.

In der Gesamtschau lässt sich feststellen, dass sich der Charakter der Kooperation im Laufe der Umsetzungsphase geändert hat. Während zu Beginn der Umsetzungsphase eine breite Ansprache von Bürgern und unternehmerischen Menschen stattfand, wurden in der zweiten Hälfte der Umsetzungsphase Akteure gezielt zur Mitarbeit angeregt, um im Aufbau befindliche Netzwerke zu stärken. Außerdem konzentrierten sich die Regionen in dieser Phase verstärkt auf die gezielte, individuelle Unterstützung und Betreuung der Projektträger und Antragsteller.

4.6 Fazit und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Der Ansatz, unternehmerische Menschen aktiv für die Regionalentwicklung zu aktivieren und einzubinden hat sich auch aus Sicht der Geschäftsstelle bewährt. Es konnte eine Breitenwirkung erzielt werden, indem neue, ebenso wie bereits in anderen Entwicklungsprozessen engagierte, unternehmerische Menschen mobilisiert werden konnten.

Es hat sich gezeigt, dass die Definition des unternehmerischen Menschen tatsächlich sehr breit gefasst werden muss. Menschen mit Unternehmergeist sind in kleinen, mittleren und großen Wirtschaftsunternehmen ebenso zu finden, wie in den Verwaltungen, der Politik, Vereinen und Verbänden, in Bildungseinrichtungen und im Ehrenamt. Alle haben gemeinsam, dass sie sich in besonderem Maße für die Entwicklung ihrer Region engagieren.

Die eigene unternehmerische Motivation geht einher mit einem echten Interesse, Veränderungsprozesse in der Region anzustoßen. Unternehmergeist ist eine Denkweise, die auf die Entdeckung von Chancen setzt, mutig nach neuen Wegen sucht, Verantwortung übernimmt und auf die Umsetzung fokussiert ist. Hinzu kommen Fachwissen und soziale Kompetenz, Einsatzfreude und Begeisterungsfähigkeit, Eigeninitiative und Pragmatismus, Risikobereitschaft und Kreativität sowie langfristiges Denken und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Gleichzeitig konnte mit *LandZukunft* auch eine Tiefenwirkung erzielt werden, indem die Auseinandersetzung mit der Mobilisierung dieser, für regionale Entwicklungsprozesse so wichtigen Akteursgruppe angestoßen bzw. intensiviert werden konnte. Bereits frühzeitig zeigte sich, dass Regionen mit Vorerfahrung und der Möglichkeit auf bestehende Strukturen und Netzwerke zurückzugreifen einen Vorsprung gegenüber Regionen ohne dieses „Startkapital“ hatten.

Allerdings merkt z.B. die Uckermark kritisch an, dass gerade die Mobilisierung gänzlich neuer Akteure zum Teil eine Herausforderung darstellt, die nur mit erheblichem Aufwand (breite und kontinuierliche Akquise, umfassende Information und enge Beratung von Förderneulingen) bewältigt werden kann. Entscheidend für den Erfolg ist oftmals ein unternehmerisch denkender Schlüsselakteur (z.B. Landrat, Bürgermeister), der als Multiplikator und Motivator fungiert.

Es ist zu beobachten, dass der Nutzen regionaler Akteursnetzwerke, sowohl im Sinne der Nutzung wirtschaftlicher Synergieeffekte als auch der Inwertsetzung eines regionalen Wir-Gefühls, erkannt wurde. Die aufgebauten Akteursstrukturen sollten unbedingt auch über das Modellvorhaben hinaus Bestand haben und zur Entwicklung der Region genutzt werden.

Ebenso wie Steuerung über Ziele sollte auch der Aktivierung unternehmerischer Menschen zentraler Stellenwert bei zukünftigen regionalisierten Förderprogrammen zukommen. Dabei ist erneut zu berücksichtigen, dass ausreichende Ressourcen und auch Zeit für die geförderten Regionen zur Verfügung gestellt werden, um die Aktivierung erfolgreich zu bewältigen. Hinzu kommt, dass nicht jedes Förderthema und jede Region geeignet sind, unternehmerische Menschen zu aktivieren.

5. Regionalbudget und Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente

5.1 Regionalbudget

Im Rahmen von *LandZukunft* wurden die Fördermittel den Modellregionen in Form eines Regionalbudgets zur Verfügung gestellt, über deren Verwendung die regionalen Partnerschaften auf der Grundlage der vereinbarten Ziele entscheiden konnten. Im Gegensatz zu den eher spärlichen Erfahrungen und der zurückhaltenden Einschätzung bezüglich alternativer Finanzierungsinstrumente, fällt die Schlussbetrachtung des zur Verfügung gestellten Regionalbudgets überaus positiv aus.

Die Bereitstellung des Regionalbudgets bildete in Kombination mit der Steuerung über Ziele die Basis für das hohe Engagement der Akteure, insbesondere auch der Wirtschaftspartner, da darüber die Möglichkeit der aktiven und verantwortungsvollen Mitwirkung und Mitgestaltung regionaler Entwicklungsprozesse gegeben war. Die Mitbestimmung bei der Projektauswahl bzw. Förderentscheidung erforderte zwar ein gewisses Maß an Verständnis und die Bereitschaft zur Beteiligung an mittel- bis langfristigen Prozessen, aber der hierfür benötigte Zeitaufwand wurde durch die Möglichkeiten der verantwortungsvollen Mitbestimmung aufgewogen. Das „Wissen über die Region“ und der Wille „vor Ort zu gestalten“ führte zu einer intrinsischen Motivation, die die Grundlage für die Ausschöpfung regionaler Entwicklungspotenziale bildete (HOL, vgl. auch DIT, BIR).

Darüber hinaus konnten in allen Regionen Kompetenzen zur Bewilligung und Abrechnung von Projekten in den Regionen aufgebaut werden, die den Regionen bei der Abwicklung zukünftiger Förderprogramme zur Verfügung stehen.

Ein Regionalbudget, über das die Region eigenverantwortlich entscheiden und das über selbst gesetzte Ziele gesteuert wird, wäre nach Aussage der Regionen in allen Förderprogrammen wünschenswert. Es sollte auch und gerade Regionen mit knappen Haushalten und schlechten Wachstumsprognosen zur Verfügung stehen, so dass nicht Mangel verwaltet, sondern Umbruch gestaltet werden kann (UCK).

5.2 Alternative Finanzierungsinstrumente

Im Vergleich zu den beiden Säulen „Steuerung über Ziele“ und „Einbindung unternehmerischer Menschen“ war die dritte Säule des Modellvorhabens, die „Erprobung alternativer Finanzierungsinstrumente“, über die gesamte Laufzeit des Modellvorhabens am schwächsten ausgeprägt. Trotz einzelner guter Ansätze und der Wichtigkeit des Themas ist es nicht gelungen, den Ansatz auf breiter Basis in der Praxis zu erproben. Als ursächlich hierfür wird zum einen das allgemein niedrige Zinsniveau gesehen und die voraussetzungsvollen Anforderungen (v.a. Wissen bezüglich Art, Einsatzmöglichkeiten und Risiken verschiedener Instrumente, Bereitschaft Verantwortung und Risiko zu übernehmen), die an die Region gestellt werden. Dennoch ziehen die Regionen daraus Schlussfolgerungen, die für die zukünftige Arbeit von Nutzen sein können.

BIR: Die Region Birkenfeld sah keinen Bedarf für die Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente und klammerte den Bereich von vornherein aus.

DIT: Wie bereits 2013 berichtet, wurde der zentrale Gedanke des Regionalbudgets auf Kreisebene umgesetzt und darüber hinaus in die Projekte weiter getragen, indem zentrale Projekte (vgl. Praxispool, Talentekompass, Ortsentwicklungskonzepte und Arbeitskreis Junge Küste) über ein eigenes Budget verfügen konnten.

Im Bereich der Säule Küstenleben wurde in Wesselburen durch die Genossenschaft eine geeignete Finanzierungsmöglichkeit für eine Public-Private-Partnership (PPP) gefunden. In Lunden werden Verhandlungen für ein weiteres PPP-Modell geführt. Zwar wurde darüber hinaus auch innerhalb der Projekte nach neuen Finanzierungsformen für die einzelnen Angebote (z.B. Crowdfunding für Schulprojekte) gesucht, aber alles in allem spielte die Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente nach eigenen Angaben eine untergeordnete Rolle.

HOL: In Holzminden haben sich zwei Projekte mit alternativen Finanzierungsinstrumenten befasst: Der „Mikrokredit Solling-Vogler“, der durch einen zertifizierten Mikrofinanzierer angeboten wurde und Kreditmittel bis zu 10.000 Euro für Gründungen im Tourismus bereitstellen sollte, wurde allerdings nicht in dem erwarteten Umfang angenommen. Daraus schlussfolgert die Region, dass fehlende Finanzierungsmöglichkeiten nicht der ausschlaggebende Grund für die geringe Gründungsintensität sind und dementsprechend nach anderen Wegen gesucht werden muss, um die Gründungsbereitschaft zu erhöhen.

Darüber hinaus stellte die Modelldorfinitiative aufgrund der Anerkennung von „unbaren“ Eigenleistungen mit 10 Euro je Stunde ebenfalls ein alternatives Finanzierungsinstrument dar. Unbare Eigenleistungen konnten bis zu 30% der Gesamtprojektkosten betragen. Mit ca. 10.000 Stunden Eigenleistung haben damit die Bürger der sechs Modelldorfinitiativen 100.000 Euro zusätzliche Finanzmittel erwirtschaftet. Damit erfährt das Ehrenamt finanzielle Anerkennung und das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt. Das Land Niedersachsen wird aufgrund dieser Erfahrung erstmalig unbare Eigenleistungen im Rahmen von LEADER anerkennen.

Die Modelldorfinitiative war ein Schlüsselprojekt von *LandZukunft* in der Solling-Vogler-Region. In einem Wettbewerbsverfahren konnten sich Dorfgemeinschaften mit Konzepten, welche die touristische Attraktivität des Ortes erhöhen, bewerben. Voraussetzung war, dass die Maßnahmen größtenteils gemeinschaftlich durch konkrete Mitwirkung der Einwohner umgesetzt wurden. Dabei bestimmte die Anzahl der an der Umsetzung beteiligten Bürger die Höhe des Zuschusses. Für jeden Ehrenamtlichen, der sich per Unterschrift zur Mitarbeit bereit erklärte, wurden für das Projekt 500 Euro bereitgestellt. In sechs „Modelldörfern“ entstanden so unter Beteiligung von 1.655 Ehrenamtlichen einzigartige Angebote. In allen 6 Orten führte die Modelldorfinitiative zu einer deutlichen Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und zu einer breiten Sensibilisierung für die Wertschöpfungspotenziale des Tourismus. Viel wesentlicher: die Gemeinschaft und die Lebensqualität im Ort wurden gestärkt.

UCK: Obwohl sich die Uckermark der Tatsache bewusst ist, dass sie als wirtschaftsschwache Region zukünftig verstärkt auf die Einwerbung alternativer Fi-

finanzierungsinstrumente angewiesen sein wird, konnten im Rahmen von *LandZukunft* nur erste Erfahrungen in einem Projekt gesammelt werden. Die Bürgerinnen und Bürger haben sich, mobilisiert durch aufwändige Überzeugungsarbeit, mit insgesamt 4.900 Euro an der Einrichtung eines Dorfladens beteiligt.

Die Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente im Modellvorhaben *LandZukunft* nur wenig Berücksichtigung fand, so sollte das Thema angesichts zunehmend angespannter öffentlicher Haushalte unbedingt im Rahmen zukünftiger Vorhaben weiterverfolgt werden.

5.3 Fazit und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Eine genaue Abwägung vorausgesetzt, unter welchen Umständen und zu welchen Themenfeldern es sinnvoll ist, neben den bewährten Strukturen der kommunalen Selbstverwaltung parallel Regionalbudgets und (temporäre) Strukturen zu deren Umsetzung einzurichten, ermöglicht das Regionalbudget nicht nur wertvolle Freiräume, sondern fordert die beteiligten Akteure auch zu mehr Eigenverantwortung auf. Für zukünftige Modellvorhaben, aber auch im Rahmen der Regelförderung, sollte der Ansatz des Regionalbudgets weiterverfolgt werden.

6. Lernprozesse und Erfolge

6.1 Erfahrungen der Modellregionen

Gefragt nach den wichtigsten Lernprozessen und Erfolgen, beschreiben die Regionen eine Vielzahl formaler und inhaltlicher Aspekte, die sie als positiv bewerten und die für zukünftige Prozesse und Projekte hilfreich sind:

- Zunächst ist die Kommunikation der strategischen Ziele innerhalb der Region notwendig, um Akteure entsprechend aktivieren und effektiv einbinden zu können (HOL, UCK). Zudem entfalten Einzelprojekte erst im Rahmen des Gesamtprozesses ihre volle Wirkung (BIR).

Zusätzlich benötigt die Steuerung über Ziele eine realistische Einschätzung der Zielgrößen, die auch erreichbar sein muss. Die Zielgrößen sollten auch eine Aussage zu der Qualität der Umsetzung der Ziele beinhalten (DIT).

- Die Einbeziehung aller Akteure, insbesondere auch von Fachkräften aus dem inhaltlichen Schwerpunkt, ist bereits in der Bewerbungsphase von besonderer Bedeutung. Es muss ein hoher Aufwand bei der Einbeziehung der Wirtschafts- und Sozialpartner betrieben werden, der allerdings lohnenswert ist. Entscheidungskompetenz und Transparenz sind die wesentlichen Akzeptanzfaktoren zur Mobilisierung dieser wichtigen Akteursgruppe (DIT). Die Ermutigung und Aktivierung dieser Zielgruppe braucht Zeit (BIR).
- Neben der Ansprache unternehmerischer Menschen ist die Unterstützung ihrer kreativen Ideen mit Know-how und Startkapital maßgeblich für den

Erfolg (UCK). Die Bereitstellung eines Regionalbudgets erlaubt dabei die flexible Bereitstellung von notwendigem Startkapital und motiviert, wie bereits dargestellt, die Akteure der Region (BIR, DIT, HOL, UCK).

- Qualität ist die Voraussetzung für Projekterfolg wie z.B. eine erfolgreiche touristische Vermarktung (HOL). Dabei sind kurzfristige Erfolge nötig, um Akteure im Gesamtprozess dauerhaft zu motivieren (DIT), gleichzeitig ermöglicht kontinuierliches Projekt-Monitoring, frühe Erfolge zu belegen und das weitere Handeln entsprechend auszurichten, sowie zur Verfügung stehende Finanzmittel gut auszunutzen (UCK).
- Eine frühzeitige Konzentration auf die Fortführung der Projekte nach der Förderung erhöht die Chancen der Verstetigung (DIT). Dabei ist ein Verständnis der Mitglieder des Entscheidungsgremiums zur neuen Ausrichtung der Ziele zukünftiger Fördervorhaben förderlich (UCK).
- Kooperation statt Konkurrenzdenken schafft Synergieeffekte und führt z.B. zu einer erfolgreichen Marktdurchdringung. Gemeinschaftliches, zielgerichtetes Handeln beschleunigt zudem die Regionalentwicklung insgesamt (BIR, HOL).
- „Förderkompetenz“ ist wichtig für die Entwicklung der Region. Im Rahmen von *LandZukunft* erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Der wachsende Kenntnisstand zu landesweiten und nationalen Förderprogrammen sowie zu den Förderregularien im EU-Zuwendungsrecht bei den Mitarbeitern der regionalen Entwicklungsagentur kann als großer Erfolg angesehen werden. Diese Kennt-

nisse werden auch über die Laufzeit von *LandZukunft* hinaus für den Landkreis sehr wertvoll sein (BIR).

6.2 Fazit und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Die Erfahrungen aus den Modellregionen können grob in weiche und harte Faktoren untergliedert werden. Zeichnet man Wirkungsketten nach, kann davon ausgegangen werden, dass die weichen (eher auch kurzfristigen) Wirkungen, mittel- und langfristig auch zu harten Effekten führen.

Weiche Faktoren sind:

- Fokussierung, bessere strategische Gesamtausrichtung durch Steuerung über Ziele gemeinsame Zieldefinition/gemeinsames, zielorientiertes Handeln (Abschätzung von Wirkungsketten)
- höhere Kooperationsbereitschaft, mehr regionaler Konsens
- vermehrte inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit innerhalb der Region und bessere Einbindung der Beteiligten innerhalb relevanter Entscheidungsprozesse

- Motivationssteigerung durch sichtbare Erfolge, Transparenz in der Zusammenarbeit, optimierte Informationsflüsse
- Erarbeitung von Know-how für die nächste Förderperiode
- Aneignung von Wissen für die Steuerung von Prozessen, Projektmanagement
- Bündelung und Zugewinn von Fachwissen durch die Einbindung von Fachleuten
- bessere Außendarstellung, besseres Marketing

Harte Faktoren sind:

- Synergieeffekte/Wertschöpfung durch Netzwerke (auch branchenübergreifend)
- passgenaue Projekte durch Regionalbudget

Erfolge und Lernprozesse wirken nach Möglichkeit in die Zukunft. Die Bewertung steht daher im direkten Zusammenhang mit dem Aspekt der Verstetigung.

7. Verstetigung

Anliegen von *LandZukunft* war es, Strukturen und Projekte anzustoßen, die nicht nur einen kurzfristigen Effekt für die Modellregionen haben, sondern auch für die Zukunft positive Impulse setzen. Die Regionen sollten mit ihren Aktivitäten möglichst auf Bestehendes aufbauen und sollen erweitertes Wissen, neue Kooperationspartner, Strategien und Entwicklungsansätze nun nach Möglichkeit weitenutzen und sinnvoll in die weitere Entwicklung der Region einbinden. Die Regionen haben sich im letzten Jahr der Umsetzungsphase verstärkt mit der Herausforderung der Verstetigung auseinandergesetzt und in Teilbereichen konkrete Ideen zur Weiterführung erarbeitet. Alle Regionen wissen um die Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit zwischen Förderprogrammen um eine nachhaltige Regionalentwicklung gemäß strategischen Zielen zu gewährleisten. Eine Weiterführung von Themen aber auch Strukturen ist zumeist über die neu startende LEADER-Förderperiode geplant. Dies ist ein guter Ansatz, auch wenn darüber hinaus weitere Fördermittelquellen genutzt werden sollten.

7.1 Erfahrungen der Modellregionen

BIR: Der im Rahmen von *LandZukunft* ins Leben gerufene und zwischenzeitlich als Verein etablierte Regionalrat Wirtschaft Landkreis Birkenfeld e. V. wird seine Funktion als Gremium zur Stärkung der regionalen Entwicklung und insbesondere zur Stärkung der regionalen Wirtschaft langfristig fortführen. Aus ihm werden bei Bedarf Arbeitsgruppen zur Projektentwicklung ins Leben gerufen.

Alle strategischen Ziele der Region Birkenfeld und die entsprechenden Handlungsfelder, sollen im Rahmen der zukünftigen Aktivitäten der Region weiterverfolgt werden. Die Projekte sollen sich nach Auslaufen der Fördermittel *LandZukunft* zum Großteil selber tragen.

DIT: Dithmarschen hatte den Fokus im Bildungsbereich gesetzt, der auch zukünftig weiterverfolgt werden soll. Im Rahmen der AktivRegion zur Umsetzung von LEADER 2014-2020 werden dementsprechend Arbeitskreise zu den Themen Bildung und Ortsentwicklung neu installiert. Das Entscheidungsgremium der AktivRegion wird zudem stärker mit Wirtschaftspartnern besetzt als in der vorherigen Förderperiode, so dass neu gewonnene Akteure aus dem *LandZukunft*-Prozess weiterhin eingebunden sein werden. Die Erfahrungen aus *LandZukunft* werden somit in die Aktivitäten der neuen LEADER-Förderperiode einfließen.

HOL: Die Region hat ihre Aktivitäten in *LandZukunft* auf die touristische Entwicklung fokussiert und konnte damit an die Arbeit des Tourismusvereins Solling-Vogler-Region e.V. anknüpfen. Die Finanzierung des Tourismusvereins ist mittelfristig bis Ende 2017 gesichert und hat somit über *LandZukunft* hinaus Bestand. Aber nicht nur die geschaffenen Netzwerke (Regionalmarkenanbieter, touristische Dienstleister und örtliche Tourismusbüros) werden damit weitergeführt, sondern auch die zentralen Themenstränge (erweitert um neue Fragestellungen im Kontext des Naturraumpotenzials).

Der mit *LandZukunft* angestoßene Weg des gemeinschaftlichen, zielgerichteten Handelns und des „Miteinander Gestaltens“ kann durch diese Strukturen im Be-

reich Tourismus fortgesetzt werden und wird auf den künftigen LEADER-Prozess übertragen.

UCK: Das Entscheidungsgremium *LandZukunft* wird auch nach Beendigung der Förderphase fortbestehen und den zusätzlichen Erfahrungsschatz in die neue LEADER-Förderperiode einbringen. Nach Angaben der Region werden alle Projekte, mit einer Ausnahme, nach Beendigung des Modellvorhabens weitergeführt, so dass auch zukünftig der gewählte Themenschwerpunkt zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten in Verbindung mit einer nachhaltigen Tourismusregion fortgeführt werden kann.

7.2 Fazit und Empfehlungen der Geschäftsstelle

Das folgende Kapitel gliedert sich in mehrere thematische Schwerpunkte, die zunächst konkrete, im Modellvorhaben erprobte Elemente umfassen und sich dann mit Empfehlungen in Bezug auf die zukünftige Förderpolitik auseinandersetzen.

Teil A: Allgemeine Empfehlungen:

Verstetigung und Lernprozesse

Durch *LandZukunft* haben die Regionen von Anfang an Verantwortung für die Entwicklung ihrer Region übernommen, indem Ziele gemeinsam erarbeitet und breit kommuniziert wurden, Allianzen geschmiedet wurden, um die selbst gesteckten Ziele umsetzen zu können und indem schließlich die als Regionalbudget zur Verfügung gestellten Mittel entsprechend eingesetzt wurden.

Mit dem Fokus auf die Einbindung unternehmerischer Menschen konnte eine wichtige Akteursgruppe mobilisiert wer-

den. Es sind neue Netzwerke und Kooperationen entstanden, die auch für zukünftig genutzt werden können. In der Kooperation mit regionalen Unternehmen konnten z.B. Konzepte entwickelt werden, um dem zunehmenden Fachkräftemangel und regionalen Ausbildungsmissständen entgegenzuwirken. Indem etwa in Birkenfeld und Dithmarschen Netzwerke zwischen Unternehmen, Bildungseinrichtungen und IHKs gestärkt wurden, konnten Informationslücken geschlossen, junge Menschen für Berufe in der Region begeistert und Ausbildungsperspektiven geschaffen werden, die Unternehmen und Zielgruppe gleichermaßen nutzen. Im Zuge des fortschreitenden demografischen Wandels sind dies Aspekte, die auch für die Zukunft die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen unterstreichen. Aber auch in Holzminden wurde ein thematisch fokussiertes Akteursnetzwerk (Regionalmarkenanbieter, touristische Dienstleister und örtliche Tourismusbüros) gestärkt und ausgebaut. Im Bereich Tourismus konnte somit Konkurrenzdenken zwischen Anbietern abgebaut und ein gemeinsamer regionaler Fokus (Identität nach innen und Vermarktung nach außen) geschaffen werden. Auch dieses Netzwerk hat Potenzial weiterhin Bestand zu haben, da zum einen die mittelfristige Finanzierung gesichert ist, zum anderen aber auch der Mehrwert von den Beteiligten erkannt wurde.

Neben ihrer Funktion als Projektträger nahmen die unternehmerischen Menschen auch als Repräsentanten und umgekehrt auch als Multiplikatoren in den entsprechenden Steuerungsgremien eine wichtige Rolle ein. So erfolgte die Einbindung beispielsweise in Birkenfeld über das Gremium der Steuerungsgruppe, welche strategische Entscheidungen zum Gesamtprozess trifft, Projekte auswählt und die Zie-

erfüllung kontrolliert. Daraus entstand ein Regionalrat Wirtschaft, der auch über das Modellvorhaben hinaus Impulse für die Entwicklung der Region setzen wird. In Dithmarschen übernahm die Steuerungsfunktion ein Beirat – die Beiratsmitglieder sind gleichzeitig in projektspezifische Arbeitskreise eingebunden. In Holzminden und Uckermark konnte auf bereits bestehende Strukturen zurückgegriffen werden, aber neue Wirtschafts- und Sozialpartner wurden eingebunden.

Die Berücksichtigung der Versteigung von Anfang an ist ein wichtiger Baustein beim Aufbau von Strukturen. Dies rechtfertigt auch einen intensiven Prozess zur Aktivierung und Einbindung von unternehmerischen Menschen, wenn der Aufwand nicht nur für eine dreijährige Förderphase betrieben wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass seitens des Fördermittelgebers entsprechende Möglichkeiten eingeräumt bzw. Ressourcen für einen solchen intensiven Prozess zur Verfügung gestellt werden. Hierzu zählt auch, dass zu Beginn eines solchen Prozesses eventuell nur kleine Erfolge erzielt werden können und die Zeit, die es braucht, um eine größere Dynamik zu erzielen, den Regionen zugestanden werden muss.

Fortführung von Projekten und Themen

Mit *LandZukunft* wurden nicht nur Strukturen und Prozesse geschaffen, sondern auch konkrete Projekte umgesetzt. Viele Projekte z.B. im Bereich der touristischen Infrastruktur werten auch nach dem Auslaufen des Modellvorhabens das regionale Angebot auf und bilden einen Baustein in der gesamtregionalen Entwicklungsstrategie.

Indem die Modellregionen über die Vereinbarungen in den dreiseitigen Entwicklungsverträgen selbst einen Themen-

schwerpunkt bestimmen konnten, mit *LandZukunft* in den Regionen diejenigen Themen adressiert werden, die für die Region von zentraler Bedeutung waren. Es wurde zum einen an bereits bestehende in anderen Kontexten aufgestellte Themenschwerpunkte angeknüpft (vgl. v.a. Modellregion Uckermark und Holzminden), aber auch neue Themenfelder wurden erschlossen (vgl. v.a. Dithmarschen und Birkenfeld). Alle Regionen wissen um die Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit zwischen Förderprogrammen, um eine nachhaltige Regionalentwicklung auf der Grundlage strategischer Ziele zu ermöglichen. Ziel muss es somit sein, Themen stringent weiterzuführen, wobei die Regionen für die nächste (Förder-)periode auch auf neu erworbenes Know-how im Bereich Förder- und Finanzierungsinstrumente sowie zur Steuerung über Ziele zurückgreifen können.

Lerneffekte

Der darüber hinaus wichtigste Aspekt der Verstetigung besteht vielleicht in veränderten Denk- und Handlungsmustern. Die Erkenntnis, dass gemeinsames, zielorientiertes Handeln Mehrwert bedeutet, ist zwar nicht neu, wurde aber in zahlreichen Projekten erlebbar gemacht und damit ein Stück weit mehr in den Regionen verankert. Durch verstärkte inhaltliche und organisatorische Zusammenarbeit innerhalb der Region und eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Beteiligten innerhalb relevanter Entscheidungsprozesse wurden (unternehmerische) Akteure zur Mitarbeit motiviert und frühe, sichtbare Erfolge mobilisierten ehrenamtliches Engagement auf breiter Basis. Die Akteure auf der Steuerungsebene eigneten sich Wissen für die Steuerung von Prozessen und Projektmanagementfähigkeiten an, aber auch die Projektträger konnten quali-

fiziert werden. Insgesamt profitieren die Regionen durch ein neues regionales Selbstverständnis und den Mut, Veränderungsprozesse selbst zu gestalten.

Teil B: Förderpolitische Empfehlungen – Transfer der Ergebnisse von Modellvorhaben

Ein zentrales Ziel von Modellvorhaben ist der Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Regelförderung. Dies wird jedoch bisher nur zum Teil erreicht, bzw. es wird nicht transparent kommuniziert, welche Ergebnisse tatsächlich übertragen werden. Dies sollte in Zukunft sehr viel systematischer erfolgen, auch, um das Modellvorhaben nach dem Ende der Förderphase weiter „vermarkten“ zu können.

In diesem Zusammenhang wäre es auch sinnvoll, die mit dem Modellvorhaben zu erzielenden Erkenntnisse im Vorfeld offen in die (Bewerber-) Regionen zu kommunizieren: Welche Ergebnisse werden erwartet? Für was sollen die Ergebnisse verwendet werden? Wie sieht die Zeitlinie der Diskussion in der Regelförderung aus, d.h. wann müssen (erste) Ergebnisse vorliegen, um diese in der weiteren Debatte berücksichtigen zu können?

Ausrichtung von Begleitforschung und Geschäftsstelle

Zur Generierung und Verbreitung von Erkenntnissen nehmen neben dem Ministerium die Geschäftsstelle und die Begleitforschung (sofern beides vorhanden) eine zentrale Position ein. Letztere sollte thematisch sehr zielgerichtet ausgerichtet werden und zentrale Fragen aus Sicht der zukünftigen Ausrichtung der Förderung der ländlichen Entwicklung bearbeiten. Daneben können dann auch grundsätzlichere Fragestellungen bearbeitet werden,

die nicht unbedingt in handlungsorientierte Empfehlungen münden. Das zielgerichtete Vorgehen wird umso relevanter, je mehr Ressourcen für eine Begleitforschung zur Verfügung gestellt werden. Die Zwischen- und Endergebnisse müssen zudem auch zeitnah bzw. zu den Zeitpunkten zur Verfügung stehen, zu denen die Ergebnisse gebraucht werden, um sie in die Diskussionen einspeisen zu können (s.o.).

Die Geschäftsstellen zur Begleitung der Förderinitiativen sollten weiterhin die Qualifizierung und Vernetzung gewährleisten. Wichtig sind dabei zentrale und dezentrale Vernetzungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die an den Umsetzungsstand des Programms sowie auf den unterschiedlichen Qualifizierungsgrad der Regionen zugeschnitten sind. Den Regionen/Fördermittelempfängern ist dabei ausreichend Zeit zum Lernen, im besten Fall im Rahmen einer Qualifizierungsphase, einzuräumen.

Fokussierung bei der Auswertung von Modellvorhaben und anderen Förderinitiativen

Um die Chancen der Übertragung der Lehren und Erfahrungen aus dem neuen (sowie den bisherigen) Modellvorhaben Land(auf)Schwung oder dem Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (BULE) insgesamt in die Weiterentwicklung der GAK bzw. die zukünftige Ausgestaltung der Gemeinschaftsaufgabe Ländliche Entwicklung (GLE) zu erhöhen, wird eine inhaltliche Fokussierung bei der Umsetzung des Modellvorhabens Land(auf)Schwung sowie bei weiteren Aktivitäten im Rahmen von BULE auf die zentralen möglichen Reformbereiche der GAK vorgeschlagen. Diese Bereiche können als „Such- oder Schlüsselbereiche“ für die Reform der GAK verstanden werden, in

denen mit dem Modellvorhaben gezielt Antworten bzw. Begründungen gesucht und geliefert werden.

Übergreifendes Ziel der Weiterentwicklung von der GAK zur GLE ist dabei aus unserer Sicht die vollständige Verankerung des oben skizzierten Ansatzes der bisherigen Modellvorhaben Regionen Aktiv, *LandZukunft* und Land(auf)Schwung zur Förderung der ländlichen Entwicklung in der Gemeinschaftsaufgabe. Dazu gehören aus heutiger Sicht die folgenden Grundpfeiler:

Regionalbudget

Die Nutzung des Instruments Regionalbudget wird auch im Modellvorhaben Land(auf)Schwung angewendet und kommt damit zum dritten Mal zum Einsatz. Positive Erfahrungen liegen hierzu in großem Umfang vor. Die Umsetzung des Modellvorhabens sollte entsprechend genutzt werden, um die notwendige Überführung des Instruments in die GAK / GLE aktiv und strategisch voranzutreiben. Denn aus unserer Sicht handelt es sich hierbei um den zentralen Schritt, um den Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung inklusive der Aktivierung unternehmerischer Menschen und der Bearbeitung von Themen außerhalb des engeren Agrarstrukturbegriffs fest in der neuen GLE zu verankern. Die bislang eingeführten investiven und nicht-investiven Maßnahmen der „Integrierten ländlichen Entwicklung“ (ILE) sind dafür nicht ausreichend.

Notwendig erscheint vielmehr die Möglichkeit einer möglichst breit angelegten Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung, die sich nicht in erster Linie aus definierten Fördermaßnahmen, sondern aus dem regionalen Bedarf und den regionalen Prioritäten begründet – ein Regionalbudget. Im Bereich der ELER-Förderung

ist zur Umsetzung der LEADER-Förderung ebenfalls ein solches Regionalbudget vorgesehen. Gefördert werden können hier sowohl Maßnahmen, die dem in der ELER-Verordnung definierten Maßnahmenspektrum entsprechen sowie Maßnahmen, die den Zielen der ELER-Verordnung entsprechen.

Fördertatbestände insbesondere Unternehmensförderung und „Förderlücken“

Ein besonderer Fokus sollte bei der Umsetzung von Land(auf)Schwung und zukünftigen Aktivitäten im Rahmen des BULE neben dem Komplex Daseinsvorsorge / Grundsicherung auf der Identifikation von Förderlücken im Bereich der Förderung von Klein- und Kleinstunternehmen liegen, da hier aktuell eine „Förderlücke“ vermutet wird. Zudem ist die (verstärkte) Förderung und Einbindung von Unternehmen in integrierte ländliche Entwicklungsprozesse für die langfristige Tragfähigkeit und Ergebnisse dieser Prozesse von ausschlaggebender Bedeutung. Es wäre die Aufgabe der Geschäftsstelle Beispiele in diesem Bereich zu identifizieren und entsprechend auszuwerten.

Räumlicher Fokus nicht nur auf strukturschwache Regionen

In Zukunft sollten nicht nur strukturschwache Regionen als Zielgruppe von Vorhaben priorisiert werden, sondern alle Regionen. Die Zielgruppe der Förderung sollte breiter ausgerichtet werden und eine Einteilung in mehrere Gruppen entsprechend der Leistungsfähigkeit erfolgen. Die Gruppen sollten dann untereinander vernetzt werden, so dass ein enger Austausch möglich wird.

Bei diesem Vorschlag handelt es sich um eine sehr grundsätzliche Frage, denn heute verfolgt die GAK (im Unterschied zur Gemeinschaftsaufgabe zur Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur; GRW) einen flächendeckenden Ansatz. Daher stellt sich die Frage, ob der flächendeckende Ansatz in Zukunft aufgegeben werden soll. Dabei wären die politischen Folgen einer ausschließlichen Konzentration der Förderung in der GLE auf strukturschwache Räume nicht zu unterschätzen. Zum Beispiel dürfte die Unterstützung aus strukturstarken Bundesländern für eine solche Änderung geringer ausfallen. Auch auf Seiten des Bundes wird die (politische) Attraktivität einer Gemeinschaftsaufgabe, die alle ländlichen Räume in den Fokus nimmt, wesentlich höher eingeschätzt, als eine Gemeinschaftsaufgabe, die sich ausschließlich auf die strukturschwächsten Gebiete konzentriert. Wobei damit keineswegs ausgesagt werden soll, dass in einer flächendeckenden GLE kein Fokus auf strukturschwachen Gebieten liegen soll. Aber dazu sind auch andere Wege wie bspw. unterschiedliche Kofinanzierungsraten oder Kontingentierungen anstelle einer definierten Förderkulisse „strukturschwache Gebiete“ möglich.

Entwicklung von Modellvorhaben und Initiierung von neuen Initiativen

Bei der zukünftigen Entwicklung von Modellvorhaben und Initiierung von neuen Initiativen sollte eine engere Einbindung der Zielgruppe (mögliche Förderregionen) erfolgen. Dies kann bis hin zur Abfrage von Bedarfen bei den Zielgruppen im Vorfeld der Konzeptionierung von Förderinitiativen gehen.

Die Einbindung der Länder sollte insbesondere über die ILE- und LEADER-Fachreferenten erfolgen. Die Diskussionen mit den ILE- und LEADER-Referenten könnte so sowohl zur Schärfung des inhaltlichen Profils der neuen Initiativen beitragen, als auch zur Verbreitung und zum Transfer der Ergebnisse in die Regelförderung, d.h. in die entsprechenden Landesprogramme. Die Diskussionen mit den Ländern sollten dabei parallel zur Einbindung der Ressorts auf Bundesebene erfolgen.

8. Projekte in der Übersicht

Bereits in den Jahresberichten zuvor wurde deutlich, dass eine Vielzahl von Starterprojekten und weiteren Projekten in die Umsetzung gebracht werden konnten. Während des gesamten Modellvorhabens konnten insgesamt rund 120 Projekte verwirklicht werden. Die Bandbreite der Projekte variierte erheblich hinsichtlich Projektvolumen, Laufzeit, Anzahl beteiligter Akteure etc. Gemeinsam ist den Projekten, dass sie in ihrer Ausrichtung einen Beitrag zur Erreichung der regional vereinbarten übergeordneten Ziele lieferten – und in dieser Fokussierung besteht der größte Mehrwert.

Gerade zu Beginn der Umsetzungsphase kam es teilweise zu erheblichen Verzögerungen bei der Projektumsetzung (z.B. Probleme mit der Projektträgerschaft). Durch den Zeitrahmen von drei Jahren, Flexibilität bezüglich der haushaltsjahr-übergreifenden Mittelübertragung und die engagierte Steuerung durch die Entwicklungsagenturen konnten anfängliche Rückstände jedoch größtenteils aufgeholt werden.

Zum Abschluss des Modellvorhabens Ende 2014 hatten die Modellregionen eine weitere Arbeitsspitze zu bewältigen, um die Projektmittel *LandZukunft* fristgerecht zu verausgaben. Einzelne Projekte (vgl. Ortsentwicklungskonzepte DIT) werden voraussichtlich Anfang 2015 zum Abschluss gebracht. Damit ist die Projektumsetzung in Summe positiv zu bewerten.

9. Fazit

Das Modellvorhaben *LandZukunft* erwartete von den vier Modellregionen das Beschreiten neuer Wege und ermöglichte es den Modellregionen, eigene Ziele zu setzen und zusammen mit den Akteuren vor Ort nicht nur Visionen für eine langfristig lebenswerte Region zu entwickeln, sondern auch konkrete Projekte zu erarbeiten, die mit Hilfe des Regionalbudgets und zusätzlichen Eigenmitteln tatsächlich umgesetzt werden konnten. Insgesamt konnten mit *LandZukunft* ca. 120 kleinere und größere Projekte verwirklicht werden.

Die Umsetzung des Modellvorhabens war eine anspruchsvolle Aufgabe, der sich die Regionen mit viel Energie und Professionalität gestellt haben. Mit dem Ende der Förderphase zum 31.12.2014 wird deutlich, dass alle Modellregionen vor allem in der Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsakteuren und unternehmerisch denkenden Menschen neue Ideen engagiert, kreativ und auf regionale Rahmenbedingungen zugeschnitten, implementieren konnten und so positive Impulse für das bürgerschaftliche Engagement und die regionale Wirtschaftskraft gesetzt haben. Insgesamt konnten nach Angaben der Regionen rund 2.800 Akteure mit dem Modellvorhaben erreicht werden, indem sie entweder aktiv an der Umsetzung beteiligt waren oder im Rahmen von Projekten adressiert wurden.

In den bisherigen Berichten wurde sichtbar, dass unterschiedliche regionale Startvoraussetzungen zu unterschiedlichen Handlungsansätzen und Umsetzungserfolgen führen. Die Regionen mit Vorerfahrung aus anderen Förderprogrammen konnten deutlich schneller in den Prozess starten und der Rückgriff auf Erfahrungen, Netzwerke und teilweise auch auf bestehende Strukturen ermöglichte diesen Re-

gionen auch im weiteren Verlauf eine effizientere Umsetzung.

In den Abschlussberichten wird aber auch deutlich, dass sich die anfänglichen Unterschiede im Verlauf der mehrjährigen Umsetzungsphase nivellierten: Alle vier Regionen sind der Anforderung des BMEL gerecht geworden, einen eigenen Weg zu finden, das Modellvorhaben inhaltlich und strukturell in regionsspezifischer Weise umzusetzen. Dabei haben sie nicht nur viel regionales Wissen aufgebaut, sondern auch eine Fülle von Projekten auf den Weg gebracht oder bereits umgesetzt. Im Ergebnis zieht jede Region für sich eine positive Bilanz und auch von außen betrachtet kann man die Umsetzung des Modellvorhabens in den Regionen als erfolgreich bewerten (vgl. hierzu insbesondere auch Kapitel 5 und 6).

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist der größte Mehrwert darin zu sehen, dass die Steuerung über Ziele und der Fokus auf die Einbindung unternehmerischer Menschen erfolgreich umgesetzt werden konnte. Damit konnte einerseits passgenau an bestehende Strukturen und Entwicklungsprozesse in den Regionen angeknüpft werden und andererseits eine gute Basis für die weitere Arbeit in den Regionen gelegt werden.

Aus übergeordneter Sicht ist darüber hinaus positiv hervorzuheben, dass die Vernetzung zwischen den Modellregionen aber auch der Austausch zwischen Fördermittelgeber, Geschäftsstelle und Modellregionen viel zu den Lerneffekten und dem Erfolg der einzelnen Regionen beigetragen hat.

Steuerung über Ziele – Wissen wofür man inhaltlich steht

Die Steuerung über Ziele ist ein gutes Instrument zur Lenkung regionaler Entwicklungsprozesse, auch wenn eine Über- bzw. Untererfüllung von Zielen – gerade bei mehrjährigen Vorhaben – kaum zu vermeiden ist. Es geht nicht um Planwirtschaft und Punktlandung, sondern um die Analyse der Gründe bei Abweichungen. Ziele sind auch dazu da, um zu wissen, wovon man abweicht. Und vor allem sind Ziele dazu da, um nach außen zu zeigen und klar kommunizieren zu können, für was man inhaltlich steht. Wenn das klar ist, dann sind Nachjustierungen keine Beliebigkeit, sondern vielmehr ein Instrument zur Kurskorrektur auf einem klar aufgezeigten Entwicklungspfad.

Nachjustierungen können allerdings dann zu Konflikten führen, wenn zu große Abweichungen den Steuerungsansatz an sich, und damit auch die Vergabe der Fördermittel auf dieser Basis, in Frage stellen. Die klassische Reaktion an dieser Stelle wäre die Erhöhung der Regelungstiefe: Noch konkretere Ziele und Indikatoren bis auf die Ebene von Einzelprojekten vereinbaren. Dies ist jedoch wenig zielführend. Der eigentliche Zweck des Steuerungsansatzes, nämlich inhaltliche Flexibilität bei der Umsetzung in den Regionen zu ermöglichen und die Kompetenzen und Verantwortung zu verlagern, würde in einem Projektmanagement-Plan enden. Noch deutlicher bzw. unmöglicher wird es, wenn man die zeitliche Perspektive mit hinzunimmt: Bei *LandZukunft* waren 3 Jahre Laufzeit mit Zielen zu untersetzen. Bei LEADER sind es 7 Jahre. Das ist nicht im Detail planbar und sollte auch nicht detailliert geplant werden müssen. Regionalentwicklung und die Einbindung unternehmerischer Menschen lebt von der Eröffnung von Möglichkeiten – nicht von ei-

ner reinen Abwicklung eines Fördertopfes entlang fest vereinbarter Kennzahlen bis auf Projektebene. Die Flexibilität ist dabei auch eine Grundvoraussetzung für Lernprozesse, die dann auch in verändertes Handeln münden können. Und letzteres ist genau das, was eigentlich erreicht werden soll. Steuerung über Ziele ist ein Steuerungsansatz und keine automatisierte technische Zielerreichungskontrolle.

Eine Herausforderung stellt die Messbarkeit des Einflusses bzw. des Zielbeitrags der Förderung auf die strategischen Ziele dar. Insbesondere Wirkungen (Outcome) sind am ehesten qualitativ zu beschreiben und nur unzulänglich quantitativ messbar. Selbst die Orientierung am nachweisbaren Output (Ergebnisse) führt nicht zwangsläufig zu einem Outcome, der langfristige gesellschaftlich positive Erfolge umfasst. Dieses Grundproblem taucht im gesamten Bereich der Evaluierung auf. Eine Antwort besteht darin, nur das zu erheben, was mit den Mittel direkt erreicht wurde. Somit müssen keine Basisausgangswerte für die Region erhoben werden und die Erfassung der indirekten Effekte wird ausgeklammert. Dem damit einhergehenden Informationsdefizit steht die hohe Praktikabilität durch die vereinfachte Handhabung gegenüber.

Einbindung unternehmerischer Menschen – Aufwand der sich lohnt

Die Ansprache, Mobilisierung und Einbindung unternehmerischer Menschen ist aufwändig, da zumeist eine Einzelansprache erfolgen muss, um diese Zielgruppe für den Prozess zu gewinnen. Es müssen entsprechende Multiplikatoren gefunden werden und die zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, um neben dem Kontaktaufbau auch die intensive Kontaktpflege bewerkstelligen zu können. Neben

dem „warum sollte man dabei sein?“ ist also auch die Frage nach dem „wie kann man dabei sein?“ zu beantworten, um einerseits zu überzeugen und andererseits auch konkrete Angebote zur Mitwirkung und vor allem Mitgestaltung anbieten zu können. Es besteht ein enger Zusammenhang zur Steuerung über Ziele, da durch das Mitspracherecht bei der Zielfindung Gestaltungsspielraum ermöglicht wird, innerhalb dessen jeder Akteur (Unternehmer) etwas bewegen kann. Dies ist ein starkes motivierendes Element für unternehmerische Menschen, sich mit Wissen und Ressourcen in den Prozess einzubringen. Dadurch erhält der Prozess Dynamik, Substanz und im besten Fall auch Nachhaltigkeit (siehe unten), die sonst oft nicht erzielt wird.

Es muss immer wieder der Nutzen einer aktiven Beteiligung aufgezeigt werden, um das Engagement der unternehmerischen Menschen über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten. Schwierig kann es dann werden, wenn der Eigennutzen z.B. eines einzelnen Projektträgers zu hoch ist und der Nutzen für die Region zu kurz kommt. Umgekehrt gilt das aber auch. Wenn kaum Eigennutzen beim Projektträger vorhanden ist, wird es schwierig mit der Motivation. Die Kunst ist immer wieder einen Ausgleich zwischen den Interessen zu finden, wobei nicht unbedingt ein Widerspruch bestehen muss.

Ziel sollte es sein, zusammen mit den unternehmerischen Akteuren, bereits von Anfang an Möglichkeiten des Erhalts von Strukturen auch über die Förderphase hinaus zu diskutieren. Wenn frühzeitig geklärt werden kann, wie neue bzw. gestärkte Strukturen und Netzwerke zum Nutzen der Unternehmer und der Region fortgeführt werden sollen und welche Verpflichtungen regionale Akteure dafür bereit

sind einzugehen, erhöht sich die Chance auf Verstetigung erheblich.

Regionalbudget – Erprobt und wirkungsvoll.

Das Instrument des Regionalbudgets wurde bereits in anderen Modellvorhaben (vgl. z.B. Regionen Aktiv, BMEL) erprobt, die jeweiligen Vor- und Nachteile sowie Wirkungen wurden bereits umfänglich untersucht. Zwar ist das Regionalbudget voraussetzungsvoll, da es nicht nur spezifische förderrechtliche Kompetenzen bei dem jeweiligen regionalen Abwicklungspartner, sondern auch die Bereitschaft zur Übernahme von Mittelverantwortung erfordert, dennoch überwiegen die Vorteile. Durch die Zweckungebundenheit der in Form eines Regionalbudgets bereitgestellten Mittel können diese flexibel und effizient für die Aktivitäten eingesetzt werden, die der regionalen Entwicklungsstrategie bestmöglich entsprechen. Damit steigen das Verantwortungsbewusstsein und die Identifikation mit dem Entwicklungsprozess und das Interesse an dem Erfolg des Prozesses. Der Lernprozess verlangt den Regionen, zumindest in der Startphase, viel Engagement und Ressourcen ab, führt aber zu einem langfristigen Wissenszuwachs in der Region, der sich im Wettbewerb um Fördermittel positiv auswirkt. Das Regionalbudget ist insbesondere im Zusammenspiel mit der Steuerung über Ziele wirkungsvoll. Über die Steuerung über Ziele kann die steuernde Ebene Einfluss nehmen, den sie über die Verlagerung von Finanzhoheit im Rahmen des Regionalbudgets verliert.

In Anknüpfung an die positiven Erfahrungen mit Regionen Aktiv und *LandZukunft* wird das Instrument des Regionalbudgets, ebenso wie die Steuerung über Ziele und die Einbindung unternehmerischer Menschen, auch in dem aktuellen BMEL-

Modellvorhaben Land(auf)Schwung (2015-2018) zum Einsatz kommen.

Mit dem Modellvorhaben *LandZukunft* hat das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft den vier Modellregionen Freiräume eröffnet, den aktuellen Herausforderungen peripherer ländlicher Räume mit neuen Lösungsvorschlägen zu begegnen. *LandZukunft* ermöglichte es den Regionen, eigene Zielsetzungen zu erarbeiten und zusammen mit den Akteuren vor

Ort Ideen für die Umsetzung zu entwickeln. Mit Beendigung des Modellvorhabens Ende 2014 wird deutlich, dass alle Modellregionen vor allem in der Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsakteuren und unternehmerisch denkenden Menschen neue Ideen engagiert, kreativ und auf regionale Rahmenbedingungen zugeschnitten, implementieren konnten und so positive Impulse für die Entwicklung der Region gesetzt haben, die in die Zukunft wirken.