

# Regionale Entwicklungsstrategien

### Lessons learned

Die Einladung der Politik an die Menschen im ländlichen Raum, sich selbst intensiver um ihre Entwicklung zu kümmern, bildete vor gut 20 Jahren einen Markstein für die künftige Politikgestaltung. Die stärkere Einbindung der Zivilgesellschaft und die Verlagerung von Kompetenzen auf die lokale Ebene weckten europaweit ein Feuerwerk an Ideen und Engagement. Die Dezentralisierung regionaler Entwicklungspolitik war die Grundvoraussetzung für eine umfassendere Ausschöpfung endogener Potenziale.

Der Start einer systematischen lokalen Entwicklungspolitik fällt mit der Einführung von LEADER zusammen. LEADER hat zu grundlegenden Veränderungen in den Methoden und in der Qualität ländlicher Entwicklungspolitik geführt. Es hat Multiplikatorprozesse in Gang gesetzt, deren langfristige qualitative Wirkungen oft wichtiger sind als kurzfristig nachweisbare ökonomische Erfolge. Es hat den Blick geschärft für die „kleinen Perlen“ im ländlichen Raum, für die Kraft von lokalem Engagement, für den Mehrwert von Kooperation und Netzwerkarbeit.

LEADER hat aber auch gelehrt, dass diese Wirkungen nur genutzt werden können, wenn eine systematische und zielorientierte Entwicklungspolitik betrieben wird. Die Kommission zieht daraus in ihren Verordnungsvorschlägen für die Förderperiode 2014 bis 2020 den richtigen Schluss, lokale Entwicklungsansätze künftig noch intensiver zu unterstützen. Sie leitet daraus u.a. die Forderung ab, regionale Entwicklungspolitik künftig stärker strategisch zu untermauern. Regionale Entwicklungskonzepte sollen individuelle Optionen auf regionale Herausforderungen anbieten, sektorübergreifend ausgelegt sein, Innovationen aufzeigen, aber auch flexibel genug sein, um ggf. kurzfristig reagieren zu können. Mit der Forderung nach „langfristiger Ausrichtung“ greift die Kommission Empfehlungen vieler lokaler Gruppen auf, dass eine nachhaltige und sozial verträgliche Entwicklung zwingend Kontinuität in der Entwicklungsarbeit voraussetzt.

Die vor Ihnen liegende Ausgabe von **management regional** nimmt aus der Sicht der praktischen Umsetzung Bezug zu den Vorschlägen der EU-Kommission zum künftigen Konzept eines „Community-Led Local Development“, wie immer umrahmt von ausgewählten studentischen Beiträgen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Prof. Dr. Otmar Seibert  
Koordinator des Masterstudiengangs Regionalmanagement

### Inhalt

Schwerpunkt ..... 2

Projekte ..... 9

Alumni ..... 10

Impressum ..... 10

# Neue Impulse für Regionen - die Rolle lokaler Entwicklungsstrategien 2014-2020 aus Sicht der EU-Kommission

Anke Wehmeyer und Pedro Brosei

Im Oktober 2011 veröffentlichte die Europäische Kommission ihre Vorschläge zur Gestaltung der Strukturfonds und der Gemeinsamen Agrarpolitik in der nächsten Förderperiode. Wie geht es nun weiter? Welche Änderungen sieht die EU-Kommission in ihren Entwürfen vor?

## Vom Entwurf bis zur Umsetzung

Die Vorschläge zur neuen Förderperiode werden zur Zeit im Europäischen Rat und Parlament diskutiert. Anschließend wird der Rat mit Zustimmung des Parlaments die Entwürfe verabschieden. Bevor jedoch die Förderung 2014 beginnen kann, müssen die Mitgliedstaaten ihre nationalen Programme bei der EU zur Genehmigung einreichen.

## Bedeutungsgewinn des LEADER-Ansatzes

Entscheidend für die Konkretisierung von LEADER ist künftig nicht nur die ELER-Verordnung (ELER: Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raumes), sondern auch die Gemeinsame Verordnung mit anderen Europäischen Fonds. Dieser sogenannte Gemeinsame Strategische Rahmen (GSR) konkretisiert die Ziele der Europa 2020 Strategie und enthält Regelungen für fünf Fonds: Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), Europäischer Sozialfonds (ESF), Kohäsionsfonds, Europäischer Meeres- und Fischereifonds (EMFF) und ELER.

Die Mitgliedstaaten verpflichten sich, auf nationaler Ebene Partnerschaftsverträge mit der EU abzuschließen, in denen sie die Vorgaben des GSR umsetzen. Der Partnerschaftsvertrag ersetzt auch den nationalen Strategieplan für die Ländliche Entwicklung, der bisher den Rahmen von ELER – und damit auch von LEADER – in Deutschland regelte. Die Federführung bei der Erstellung des Vertrages übernimmt das Bundeswirtschaftsministerium.

Die Gemeinsame Verordnung sieht für die territoriale Entwicklung ein fondsübergreifendes Instrument vor, das partizipative lokale Entwicklungsstrategien umsetzen soll. Community-led local development (CLLD)

entspricht dem bereits bewährten LEADER-Ansatz und soll prinzipiell in jeder Gebietskulisse - ob auf Gemeinde- oder Landkreisebene - angewandt werden können („Von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung“). Ländliche Gebiete, die durch den ELER gefördert werden, können nach wie vor das Instrument LEADER nutzen. Neu ist, dass die über LEADER geförderten Entwicklungsstrategien bei gleichen Voraussetzungen zusätzlich durch die anderen GSR-Fonds gefördert werden können (sog. „Multifonds-Strategien“). Eine zwingende Verpflichtung zur Umsetzung dieses Instruments gibt es jedoch nur im ELER mit dem bisherigen Mindestsatz von fünf Prozent der Fondsmittel. Wird der Multifondsansatz genutzt, kann ein Fonds die leitende Funktion („Lead Fund“) für eine Entwicklungsstrategie und damit die laufenden Kosten (LAG-Management, Sensibilisierungskosten) übernehmen. In jedem Fall muss auf allen Verwaltungsebenen eine Koordinierung zwischen den Fonds erfolgen. Leider heißt das aber nicht, dass administrative Abwicklung, Kontrolle und Sanktionierung von Projekten auch den gleichen Regeln unterliegen. Für LEADER im Rahmen des ELER gelten nach wie vor die Regeln der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP).

Schwerpunkt



Das Netzwerk Ländliche Räume fördert den Austausch von Akteuren, Organisationen und Verwaltungen zur Entwicklung des Ländlichen Raumes.

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)

Anke Wehmeyer,  
Deutsche Vernetzungsstelle -  
Netzwerk Ländliche Räume.

## Änderungen bei LEADER

Die Vorschläge der Kommission werten die Rolle der Entwicklungsstrategien (REKs) auf. Neu festgelegte Mindestanforderungen an REKs (Regionale Entwicklungskonzepte) sollen gemeinsam mit Vorgaben über die Entscheidungsmechanismen in den LAGs zum Mehrwert des LEADER-Ansatzes beitragen.

Ein REK soll unter anderem künftig beschreiben, wie die Bevölkerung an der Erarbeitung beteiligt wurde und



wie das Monitoring sowie die Evaluierung der Strategie umgesetzt werden. Die größte Herausforderung ist ein Finanzierungsplan, der auch die geplanten Zuweisungen der jeweiligen GSR-Fonds enthalten soll.

Ferner soll ein Aktionsplan ausführen, wie die Ziele des REK in Aktionen umgesetzt werden. Generell wird von der LAG eine stärkere Einbindung und Beteiligung des Privatsektors gefordert. Kommt zu all diesen Anforderungen noch der Multifondsansatz, wird zusätzliches Personal notwendig sein.

Die Vorschläge sehen ebenfalls stärkere finanzielle Anreize für LEADER vor, etwa höhere EU-Kofinanzierungssätze. Für „entwickelte Gebiete“ - zu denen wohl in Deutschland die meisten gehören - bedeutet das einen um 30 Prozent erhöhten Fördersatz gegenüber

der ELER-Regelförderung. Für die Finanzierung der Managementkosten einer LAG können bis zu 25 Prozent der gesamten öffentlichen Ausgaben für eine Strategie (EU-Fördermittel plus öffentliche Kofinanzierung) vorgesehen werden. In der aktuellen Förderperiode sind das lediglich 20 Prozent.

Der Entwurf der EU-Kommission beinhaltet außerdem eine stärkere Unterstützung für die Anbahnung von gebietsübergreifenden und transnationalen Kooperationsprojekten. Auch die Vorbereitung von REKs – Kapazitätsaufbau, Schulung, Vernetzung – soll künftig durch LEADER gefördert werden können. Ein Start-up-Kit ist für solche Regionen vorgesehen, in denen LEADER bisher noch nicht umgesetzt wurde und die lediglich an der Umsetzung von Pilotprojekten interessiert sind.

## Welche Rolle spielt das REK im praktischen Regionalmanagement?

Schwerpunkt

Ein REK beschreibt die individuelle Entwicklungsstrategie einer Region. Im Idealfall ist es das Ergebnis eines Beteiligungsprozesses, bei dem die regionalen Akteure diskutieren, wie sie die Stärken der Region besser nutzen und auf Herausforderungen reagieren können. Doch wie häufig nimmt ein Regionalmanager das REK zur Hand? Geht sein Zweck in der Praxis auch über den Erhalt des Förderbescheids hinaus?

Die Regionalmanagerin Nadine Menchen berichtet im Gespräch mit Marie Sophie Schmidt von ihrer Arbeit in der LAG ErLebenswelt Roth e.V.

**Welche Bedeutung hat das REK für die Entwicklung der LAG ErLebenswelt Roth?**

**Menchen:** Das Regionale Entwicklungskonzept der LAG ErLebenswelt Roth basiert auf einer Analyse der Region und orientiert sich an ihren Stärken und Schwächen. Der Leitsatz des REK „Vielfalt als Stärke – Gegensätze als Besonderheit“ spiegelt die vielfältigen Strukturen in der Region wieder, die individuelle Lösungen erfordern. Während z.B. einige Gemeinden im Norden stark durch die Metropolregion Nürnberg beeinflusst werden, ist Thalmässing im Süden stark ländlich geprägt und muss ganz anderen Herausforderungen begegnen. Um diesen unterschiedlichen Bedingungen gerecht zu werden, wurde das Fördergebiet im REK in Kleinregionen eingeteilt, in denen die Ziele mit unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung umgesetzt werden.

Insgesamt spielt das REK durch seine strategische Ausrichtung eine wichtige Rolle für die Regionalentwicklung in der LAG ErLebenswelt Roth.

**Wie eng ist die LAG an die Inhalte des REK gebunden? Wie viel Flexibilität in der praktischen Umsetzung ist möglich?**

**Menchen:** Das REK bildet die Grundlage für die Entwicklungsarbeit in der aktuellen LEADER-Förderperiode. Damit bindet sich die LAG an die festgelegten Ziele und Strategien. Wurde das REK – wie in der LAG ErLebenswelt Roth - mit breiter Beteiligung der Akteure aus der Region erstellt, ist es als roter Faden für die Arbeit des Regionalmanagements gut geeignet. Es besteht dann keine Gefahr, dass es sofort überholt werden müsste oder veraltet ist. Ein REK sollte jedoch so flexibel sein, dass neue Entwicklungen, die zum Zeitpunkt der Erstellung noch nicht absehbar waren, integriert werden können. Da das REK ergänzt und fortgeführt werden kann, war es in der LAG ErLebenswelt Roth bisher auch in der Praxis flexibel genug. Neue Projektideen, die zu den Zielen des REK passten, konnten auch nachträglich integriert werden.

### Wie regelmäßig nehmen Sie als Regionalmanagerin das REK in der Praxis zur Hand?

**Menchen:** Während der Erstellungsphase des REK und der jahrelangen Arbeit im Regionalmanagement habe ich mich intensiv mit den Zielen und Strategien für die LAG ErLebenswelt Roth auseinandergesetzt. Daher kenne ich die Ziele, die wir in der Region verfolgen, und muss diese nicht regelmäßig im REK nachlesen. Allerdings ist es für mich in der täglichen Arbeit wichtig, dass das REK griffbereit am Schreibtisch steht. So kann ich beispielsweise schnell prüfen, ob neue Projektideen den Zielen des REKs entsprechen.

### Wie binden Sie lokale Akteure bei der Erstellung bzw. Fortschreibung des REK ein?

**Menchen:** Aktive Beteiligung von Bürgern, Vereinen und Behörden ist ein Kennzeichen des Entwicklungsprozesses der LAG ErLebenswelt Roth. Deshalb wurde das Regionale Entwicklungskonzept in einem intensiven bottom-up-Prozess mit regionalen Arbeitskreisen, thematischen Projektgruppen sowie Fach- und Behördenvertretern erstellt. Für das aktuelle REK wurden dazu in acht Monaten rund 30 Arbeitskreissitzungen, Fachgespräche, Sitzungen der Lenkungsgruppe und eine Klausurtagung durchgeführt. Die Koordination der vielen Ideen und Entwicklungsansätze erfolgte über das Regionalmanagement sowie eine Strategiegruppe. Wichtige Entscheidungen, wie Zielfindung oder Leitbilddiskussion, wurden mit der Lenkungsgruppe der LAG abgestimmt und beschlossen. Die Lenkungsgruppe der LAG ist mit 28 Personen sehr breit angelegt. Dies garantiert, dass viele Multiplikatoren gut über aktuelle Entwicklungen informiert sind und die Informationen in die Region weitergegeben werden.

### Überprüfen Sie, ob die Ziele des REK erreicht werden?

**Menchen:** Der LAG ErLebenswelt Roth ist es ein großes Anliegen, dass eine gemeindeübergreifende, regionale Entwicklungsstrategie verfolgt wird, die den internen Unterschieden in der Region Rechnung trägt und ihre Vielfalt betont. Projektträger sind jedoch oft nur am Erfolg ihres einzelnen Projektes interessiert. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe des Regionalmanagements, einzelne Projekte in einen nachhaltigen Gesamtprozess zu integrieren. Die strategische Ausrichtung und gegebenenfalls Anpassungen erfolgen über die Geschäftsstelle und die Lenkungsgruppe der LAG. Während der



In der LAG ErLebenswelt Roth e.V. engagieren sich seit 2003 regionale Akteure aus 13 Gemeinden für eine nachhaltige Entwicklung ihrer Region.  
[www.erlebenswelt-roth.de](http://www.erlebenswelt-roth.de)

Nadine Menchen,  
Geschäftsführerin der ErLebenswelt Roth e.V. und Lehrbeauftragte der HSWT.

laufenden Förderperiode wird regelmäßig geprüft, ob ein Projekt zur Umsetzung der Ziele des REKs beiträgt (Projektelevaluierung).

Gegen Ende der LEADER-Förderperiode erfolgt eine Evaluierung der letzten Jahre, um nicht nur einzelne Projekte zu überprüfen, sondern eine Erfolgskontrolle des gesamten Prozesses (Prozessevaluierung) durchzuführen.

### Welche Änderungen würden Sie sich bei den Vorgaben zur Erstellung des künftigen REKs wünschen?

**Menchen:** Für die kommende Förderperiode wäre es wünschenswert, wenn die Vorgaben für REKs so flexibel wären, dass jede Region ihr eigenes, auf die vorhandenen Potentiale abgestimmtes Konzept umsetzen kann. Das heißt, das REK sollte nicht nur auf die Ziele des ELER zugeschnitten, sondern möglichst breit angelegt werden. Ein umfassendes REK wäre dann idealerweise nicht nur Fördergrundlage für das Förderprogramm LEADER, sondern Leitlinie für die Region unabhängig davon, über welchen Fördertopf einzelne Projekte abgewickelt werden. Wichtig wäre dabei, dass möglichst viele Akteure aus unterschiedlichen sozialen Gruppen beteiligt werden können.

Schwerpunkt

**MBA Regionalmanagement**

Studienbeginn zum Wintersemester noch möglich!



# Bottom-up in der EU - Vorschläge der Fokusgruppe „Better Local Development Strategies“

Sabine Weizenegger

Ein Kernprinzip von LEADER ist die Beteiligung von Akteuren. Dieses Rezept verordnet die EU nicht nur den Regionen, sondern greift darauf auch bei der Programmgestaltung von LEADER zurück. Wie setzt die EU den bottom-up Ansatz bei der LEADER-Programmplanung für die neue Förderperiode 2014-2020 um? Welche Einflussmöglichkeiten und Vorschläge haben Lokale Aktionsgruppen (LAGs)?

## Bottom-up in der EU

Das LEADER-Programm hat einen eigenen Begleitausschuss, das LEADER Subcommittee. So behalten die EU-Kommission, das Europäische Netzwerk für Ländliche Entwicklung (ENRD) sowie Vertreter aus den Mitgliedsstaaten und Europäischen Nichtregierungsorganisationen die Entwicklung von LEADER „im Auge“.

So genannte Fokusgruppen (FG), eingerichtet vom LEADER Subcommittee, sind jeweils über mehrere Monate aktiv und bearbeiten ein bestimmtes Thema. Ihre übergeordneten Ziele sind die Beratung der Mitgliedstaaten hinsichtlich der aktuellen und der kommenden Förderperiode und die Verbesserung der Effizienz und Effektivität des LEADER-Ansatzes.

Vier solcher Fokusgruppen gab es bislang, sie haben die Themen Partizipation, Innovation, Kooperation und Regionale Entwicklungskonzepte bearbeitet.

## Fokusgruppe 4 „Bessere Regionale Entwicklungskonzepte (REKs)“

Die Gründung der FG „Bessere Regionale Entwicklungskonzepte“ erfolgte unter anderem als Reaktion



Die LAG Regionalentwicklung Oberallgäu e.V. vereint seit 2007 27 Gemeinden unter ihrem Dach.  
[www.regionalentwicklung-oberallgaeu.de](http://www.regionalentwicklung-oberallgaeu.de)

Dr. Sabine Weizenegger,  
Geschäftsführerin der Regionalentwicklung Oberallgäu, Mitglied der EU-Fokusgruppe „Better Local Development Strategies“ und Lehrbeauftragte der HSWT.

## Fokusgruppen des Leader-Begleitausschusses und der Europäischen Vernetzungsstelle (ENRD)

FG1: Partizipation	„Implementation of the bottom-up approach under Leader Axis“ (11/2009 – 12/2010)
FG2: Innovation	„Preserving the innovative character of Leader“ (11/2009 – 02/2011)
FG3: Kooperation	„Implementation of the cooperation measure in Leader“ (11/2009 – 05/2010)
FG4: REKs	„Better Local Development Strategies“ (05/2011 – 2012)

Fokusgruppen des Leader-Begleitausschusses und der Europäischen Vernetzungsstelle (ENRD)

auf kritische Äußerungen im Sonderbericht des Europäischen Rechnungshofes zu LEADER (2010).

In der Fokusgruppe wirken 78 Teilnehmer aus allen 27 Mitgliedsstaaten mit, darunter Programmbehörden, nationale Netzwerkstellen und Lokale Aktionsgruppen. Nominiert wurden die Teilnehmer von Mitgliedern des Begleitausschusses.

Die Arbeit in der Fokusgruppe machte zum Teil sehr unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungswege für Probleme in den Ländern deutlich. So heben z.B. Schweden und Polen ihre enge Zusammenarbeit zwischen Programmbehörden, Vernetzungsstelle und LAGs hervor. In Bayern und Schottland gibt es „LEADER-Manager“ – sie gehören zur Verwaltung, haben aber nichts mit den Projektbewilligungen oder der Auszahlung von Fördergeldern zu tun, sondern beraten LAGs dezentral vor Ort. In Frankreich wurden eine freiwillige Evaluierung in Gang gesetzt und eine entsprechende Steuerungsgruppe gebildet. So kann jedes Jahr ein anderes Evaluierungsthema behandelt werden. Zahlreiche Länderbeispiele machen deutlich, dass man viel voneinander lernen kann.

Die beiden wichtigsten Aufgaben der FG 4 sind:

- die Mindestanforderungen für die Erarbeitung der Regionalen Entwicklungskonzepte zu identifizieren;
- Werkzeuge, Instrumente und Beispiele guter Praxis zu sammeln, die auf LAG-Ebene eine effiziente Umsetzung der REKs erleichtern.

Wie sieht die inhaltliche Arbeit der FG mit Vertretern unterschiedlicher Akteursgruppen aus ganz Europa konkret aus? Die FG bereitete Fragebögen für LAGs und Programmbehörden vor, sammelte Beispiele guter Praxis und entwickelte eine Kommunikationsstrategie. Denn die gesammelten Erkenntnisse sollen sowohl gegenüber erfahrenen Akteuren der Regionalentwicklung, wie Ministerien, Nationalen Vernetzungsstellen und LAGs, als auch Menschen, denen „LEADER“ bislang kein Begriff ist, kommuniziert werden.

### Herausforderungen der neuen Förderperiode

Erste Ergebnisse hat die Fokusgruppe bereits formuliert und noch im Sommer 2012 wird sie ihren Abschlussbericht vorlegen. Die Empfehlungen richten sich sowohl an die EU-Kommission für ihre weitere Ausarbeitung des Förderrahmens, als auch an die Programmbehörden in den Mitgliedsstaaten und nicht zuletzt an die Akteure in den Regionen.

Konkrete Vorschläge an die Programmbehörden sind z.B., die Auswahlverfahren der LAGs stufenweise durchzuführen und transparent zu gestalten. Dabei soll die Qualität der REKs und nicht die Konkurrenz zwischen den Regionen in den Vordergrund gestellt werden.

Folgende LEADER-Elemente sollen künftig weiter verstärkt werden:

- **Innovationen**, d.h. neue Herangehensweisen oder Lösungswege
- **Kooperationen**, insbesondere zwischen öffentlichen und privaten Partnern
- **Interventionslogiken** mit angestrebten Zielen und erwarteten Wirkungen in der Region
- **Monitoring/Evaluierung**, um Erfolge zu messen und den Mitteleinsatz zu optimieren
- **Training/Weiterbildung** der Menschen vor Ort
- **Lernen** von anderen und aus Erfahrungen
- **Strategische Verbindungen**, d.h. eine sektorübergreifende Verknüpfung von Handlungsschwerpunkten im REK und bei der Umsetzung

Die folgenden Inhalte sind für eine Entwicklungsstrategie essenziell: Gebietsbeschreibung, SWOT bzw. Stärken- und Schwächen-Analyse und eine Beschreibung, wie die LEADER-Merkmale umgesetzt werden sollen. Dargestellt werden sollte auch, wie die Beteiligung der Akteure vor Ort gewährleistet und lokale Prozesse gesteuert werden. Die Fokusgruppe empfiehlt, dass neben der Realisierung einzelner Projekte innerhalb der Strategie auch der Strategie selbst in Zukunft eine höhere Bedeutung beigemessen wird. Hierzu sollten die Umsetzung dieser Strategie beschrieben und Fortschritte mit Hilfe eines Indikatorensystems messbar gemacht werden. Damit hebt die Fokusgruppe den künftig höheren Stellenwert von Monitoring und Evaluierung hervor. Außerdem wurde betont, dass hochwertige REKs ausreichend Bearbeitungszeit benötigen. Deshalb sollten die Regionen so bald wie möglich mit der Erarbeitung ihrer Entwicklungsstrategien für den Zeitraum ab 2014

beginnen. Ein früher Start ist aber nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind. Für die Entwicklung der Strategien sind Kontinuität (vor allem beim Personal), Unterstützung seitens der Programmbehörden und eine ausreichende finanzielle Ausstattung hilfreich. Auch Mentoring & Training sollten umfassender genutzt werden.

### Ungeklärte Fragen

Ein zentrales Thema der Fokusgruppe war die im künftigen Gemeinsamen Strategischen Rahmen vorgeschlagene Multifonds-Option. Für die Regionen wäre es von Vorteil, mit einer Gesamtstrategie auf verschiedene Fördertöpfe zugreifen zu können. Die Kommunikation auf EU-Ebene zwischen den Generaldirektionen scheint bereits zu funktionieren. Bleibt zu hoffen, dass auch die Programmbehörden das Thema aufgreifen und die für die Regionen bestmögliche Lösung umsetzen.

Noch nicht ganz geklärt ist, wie der „sanfte“ Übergang zwischen den Förderperioden 2007-13 und 2014-20 gestaltet werden kann. Ein Beispiel guter Praxis dazu liefert Finnland:

Programmbehörden sowie LAGs standen während der letzten Übergangsphase in engem Kontakt und tauschten regelmäßig Informationen aus. So wusste das Ministerium frühzeitig, welche Bewerbungen aus den Regionen zu erwarten waren und die Regionen konnten sich rechtzeitig auf die Bewerbung als LEADER-Gebiet vorbereiten. Eine erfolgreiche Vorgehensweise: Zwischen der Genehmigung des finnischen LEADER-Programmes durch die EU und der Auswahl der LAGs lagen gerade einmal elf Tage!

Es bleibt zu hoffen, dass die Empfehlungen der Fokusgruppe ihre Zielgruppen rechtzeitig erreichen und sie einen Beitrag dazu leisten, dass LEADER in der folgenden Förderperiode effizienter und effektiver wird!

Schwerpunkt

## Weitere Informationen im LEADER-Portal ...

LEADER-FG: Final Reports  
LEADER-Toolkit: 20 häufig gestellte Fragen mit Antworten  
Link zum ENRD: [hier](#)



# Was hat ländliche Entwicklungspolitik mit der Europäischen Schuldenkrise zu tun?

Otmar Seibert

**An der Schnittkante zwischen zwei Förderperioden werden gern Hoffnungen auf die Zukunft projiziert: Werden Erfahrungen aus der Vergangenheit hinreichend berücksichtigt? Passt die Gewichtung der einzelnen Instrumente? Geht der Verwaltungsaufwand wirklich zurück – oder wird das nur versprochen? Sind neue Anforderungen, etwa bei der Ausarbeitung von Strategien, auf lokaler Ebene überhaupt zu leisten?**

Nicht wenige Regionalmanager tragen sich derzeit mit solchen Gedanken. Denn viele Einzelheiten aus dem Verordnungsentwurf der EU-Kommission sind noch nicht endgültig definiert: Wie wird z.B. die Zusammenarbeit innerhalb des Gemeinsamen Strategischen Rahmens (GRS) auf Länderebene organisiert? Wie lassen sich Bedenken der Verwaltung gegen einen Multifondsansatz entkräften? Wie ist der Innovationswert von Projekten zu bewerten – Erinnerungen an frühere LEADER-Zeiten!

## Programmplanung unter dem Diktat der Staatsschuldenkrise?

Bei der intensiven Diskussion um Details wird aktuell völlig verdrängt, dass der Erfolg lokaler Entwicklungspolitik noch nie so stark von externen Einflüssen abhängig war wie in der kommenden Förderperiode. Die Zuspitzung der Staatsschuldenkrise, die inzwischen in mehr als einem halben Dutzend EU-Ländern massive solidarische Hilfe erfordert, wird deutliche Spuren in der Ausgestaltung und Umsetzung von (optionalen) Förderprogrammen hinterlassen. So dürfte es äußerst fraglich

sein, ob die am stärksten verschuldeten Länder (und Kommunen) angesichts des ihnen auferlegten Sparzwangs die notwendige Kofinanzierung für Maßnahmen der zweiten Säule werden aufbringen können. Wie aber ist zu verfahren, wenn Länder, die strukturelle Hilfen besonders dringend benötigen, die Programmangebote wegen fehlender Eigenmittel kaum nutzen können?

Diese Frage wird derzeit ebenso ausgeblendet wie die Grundsatzdiskussion über die am meisten drängenden Probleme der ländlichen Räume. Das sind nicht nur die Auswirkungen des demografischen Wandels und die zunehmend lückenhafte Versorgung mit lokalen Dienstleistungen; auch die Sicherung einer hohen Beschäftigungsrate, die Bereitstellung intelligenter Mobilitätssysteme oder der leichtere Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen sind Herausforderung für die ländliche Entwicklungspolitik! Ob der künftige GSR-Ansatz darauf Antworten geben kann, ist noch offen.

## Regionalmanagement „auf eigene Füße stellen“

Die Probleme knapper öffentlicher Budgets sind für jene Regionen besonders relevant, deren regionale governance-Strukturen stark fördermittelabhängig geblieben sind. Wenn Regionalmanagements ihre Arbeit weitestgehend staatlichen Fördermitteln verdanken, werden sie bei rückläufigen Budgets kaum Gelegenheit haben, sich auf die kommende Förderperiode vorzubereiten und letztlich zu „überleben“. Damit wird deutlich, wie wichtig die rechtzeitige Erschließung von Eigenmitteln, die enge Einbindung in regionale Netzwerke und eine arbeitsteilige Kooperation mit staatlichen Institutionen ist, um Entwicklungsarbeit nachhaltig betreiben zu können.

## Fragen an die Programmgestalter

Doch auch bei Ausblendung der Staatsschuldenkrise wirft der Verordnungsentwurf viele Fragen auf. Eine wirklich sektorübergreifende Strategie wird wieder nicht deutlich. Die geplanten Entwicklungsansätze bleiben weiterhin eng an die Landwirtschaft gebunden. Ein zentraler Kritikpunkt ist dabei die zu geringe Betonung der Diversifizierung. Sie wird nicht wirklich als Schlüssel zur Modernisierung der ländlichen Wirtschaft und zur Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten

Schwerpunkt



Prof. Dr. Otmar Seibert,  
Koordinator des Masterstudiengangs Regionalmanagement and der HSWT und Leiter der Forschungsgruppe ART (Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf)

erkannt. Die Förderung von Unternehmertätigkeiten auch abseits der Landwirtschaft könnte viel Kreativität freisetzen und gerade für Jüngere (mit meist nicht landwirtschaftlicher Ausbildung) ein Anreiz sein, das „Land“ nicht zu verlassen. Angesichts der genannten Herausforderungen, vor denen die ländlichen Räume stehen, kommt es nicht prioritär darauf an, möglichst viele landwirtschaftliche Betriebe (mit hohem staatlichen Unterstützungsaufwand) zu erhalten; wichtiger ist die Erhaltung möglichst vieler Unternehmen im ländlichen Raum! Möglichkeiten, zusätzliche Beschäftigung z.B. im ländlichen Handwerk oder in der lokalen Versorgung zu schaffen, werden leider über das künftige Programm zu wenig erschlossen.

Die Chancen des neuen Verordnungsentwurfs werden nur genutzt werden können, wenn weitere Anpassungen erfolgen, auf die auch bei der Evaluation von LEADER immer wieder hingewiesen wurde. Hierbei sind vor allem die nationalen Staaten sowie die Bundesländer gefordert. Drei Themen sind wichtig:

#### Flexibilität in Vorbereitung und Umsetzung

Jede Region hat ihren eigenen Charakter. Entwicklungsförderung verlangt deshalb Flexibilität. Grundsätzlich gewährt der VO-Vorschlag diese Flexibilität, indem er den lokalen Einheiten ihre eigene Entwicklung auf der Grundlage eines REK erlaubt. In der Praxis wird die notwendige Flexibilität jedoch leider oft eingeschränkt:

Teilweise verhindern nationale Umsetzungsbehörden eine volle Ausschöpfung des Förderrahmens.

Kleinere Projekte wie die Animation von Akteuren, die Gewinnung von Ehrenamtlichen oder die Verstetigung von Prozessen durch PR-Aktionen verlangen in der Vorbereitung und Umsetzung einen ähnlich hohen Aufwand wie Großprojekte. Pauschalierte Teilbudgets in der Verantwortung der LAG wären hier eine große Erleichterung.

Hohe Verwaltungshürden lähmen die Eigeninitiative, insbesondere bei kleineren Projekten. Sie binden viel Kapazität und treffen in der Zivilgesellschaft auf wenig Verständnis. Besonders kreative Projekte haben immer ein höheres Risiko. Kreativ zu sein kann bedeuten, auch Misserfolge hinnehmen zu müssen. Das sollte künftig leichter möglich sein, etwa durch Einrichtung eines „Innovationsbudgets“, über das die LAG direkt verfügen.

LEADER ist kein flächenbezogenes Förderprogramm und deshalb mit den standardisierten Kontrollmechanismen der ELER-VO nicht kompatibel. Die Anwendung der ELER-VO auf LEADER hat die Möglichkeit zur Förderung besonders kreativer Projekte erschwert.

#### Regionale Finanzierungsmöglichkeiten verbreitern

Viele lokale Gruppen waren bisher erfolgreich in der Akquisition zusätzlicher Finanzquellen. Eigenmittel

können aber teilweise nicht eingesetzt werden, wenn komplementär zur EU-Förderung öffentliche nationale Mittel verlangt werden, die aufgrund knapper Budgets oder aus politischen Gründen nicht bereitstehen. Mehr Flexibilität würde durch Anerkennung der Eigenleistungen von Kommunen und Vereinen erreicht. Wie bei LEADER II sollte eine Kofinanzierung von EU-Mittel unmittelbar mit privaten Mitteln möglich sein. Wenn zivilgesellschaftliches Engagement gefordert wird, sollte sich die Förderung auch an die Bedingungen ehrenamtlicher Strukturen anpassen.

Mehr finanzielle Ressourcen und damit mehr Stabilität in der Entwicklungsarbeit lassen sich aber auch durch eine engere Einbindung der Wirtschaft in regionale Wertschöpfungskreisläufe erreichen. Das gilt analog für die Intensivierung von Land-Stadt-Partnerschaften, die über die Versorgung mit Nahrungsmitteln auch die Bereiche touristischer Dienstleistungen und Energieproduktion einschließen sollten.

#### Mehr Kontinuität in der Ländlichen Entwicklungspolitik

Wenn die Entwicklung des ländlichen Raums so wichtig ist, wie es in allen politischen Papieren hervorgehoben wird, ist es dringend erforderlich, lokale Entwicklungsarbeit zu verstetigen und von den Grenzen der Förderzeiträume zu lösen. Was wäre zu tun?

- Ausstattung lokaler Aktionsgruppen mit höherer Budgetkompetenz;
- Dauerhafte Einrichtung von Regionalmanagements als Teil der sozialen Infrastruktur einer Region;
- Bereitstellung einer längerfristigen Grundfinanzierung für das Regionalmanagement, um die Basisarbeit in der lokalen Entwicklung kontinuierlich leisten zu können;
- Forderung nach noch stärkerer Vernetzung – mit anderen Regionen, um gemeinsam auch „größere Themen“ bearbeiten zu können; insbesondere auch zur Etablierung funktionierender Stadt-Land-Partnerschaften;
- In der Erfolgsbeurteilung lokaler Entwicklungsarbeit eine stärkere Orientierung an der Erreichung der Ziele, die das Regionale Entwicklungskonzept vorgibt, und weniger an standardisierten Indikatoren, welche die Administration vorgibt.

Schwerpunkt





# Wie kann nachhaltiges Regionalmanagement gelingen? Beispiele aus Österreich, der Schweiz und Deutschland

Tanja Unbehaun

In vielen europäischen Ländern ist das Instrument Regionalmanagement inzwischen fest etabliert. Es soll dazu beitragen, das endogene Potential in ländlichen Regionen zu aktivieren oder verstärkt zu nutzen. Ziel ist es, Prozesse zu initiieren, die sich auch künftig selbst tragen können. Das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung erfordert eine sektorübergreifende und regionsspezifische Herangehensweise.

In Österreich und in der Schweiz hat die eigenständige Regionalentwicklung auf der Basis privater Initiativen eine lange Tradition. Dagegen haben sich in Deutschland regionale (Planungs- und) Entwicklungsansätze oft aus den strukturpolitischen Anschubhilfen und Förderprogrammen der EU entwickelt.

## Beispiele aus der Praxis

Der älteste europäische Regionalentwicklungsverband befindet sich in Montafon, Österreich. Seit über 100 Jahren engagiert sich der Stand Montafon für die Entwicklung seiner Region. Er übernimmt in seinen Gemeinden die Koordination und Organisation in den Bereichen Regionalentwicklung, Verkehr, Soziales, Umwelt, Kultur, Bildung, Wirtschaft, Abwasser und Forstverwaltung.

Der Regionalverband Pongau (Salzburg) hat sich hingegen auf ein wesentlich engeres Aufgabenfeld in den Bereichen Energie, Bildung und Chancengleichheit spezialisiert. Darüber hinaus ist er Träger der lokalen Aktionsgruppe und Eigentümer der Mobilitätszentrale Pongau

GmbH. Außerdem spricht das Salzburger Raumordnungsgesetz dem Regionalverband die eigenverantwortliche Erstellung des Regionalprogramms zu.

Der Entwicklungsverband Regiun Surselva (Kanton Graubünden) besitzt Rechte und Pflichten der Mitgliedsgemeinden. Er kann Gebühren und Beiträge, z.B. zur Abfallentsorgung, erheben, Gesetze, Verordnungen und Verfügungen erlassen sowie Verträge abschließen. Zu den Aufgaben des Verbandes gehören sowohl die regionale Entwicklung als auch die regionale Richtplanung. Er ist Träger des Bildungszentrums Surselva und führt die regionale Koordinationsstelle für „spitalexterne Hilfe und Pflege“. Darüber hinaus kümmert er sich um die Abfallbewirtschaftung und koordiniert und regelt den regionalen öffentlichen Verkehr.

Nicht weniger erfolgreich sind die deutschen Regionalmanagements Vogelsberg Consult GmbH (Hessen) und REGINA GmbH in Neumarkt in der Oberpfalz (Bayern). Während die Vogelsberg Consult als Partnerschaft privater und öffentlicher Akteure entstand, wurde die Gründung der REGINA maßgeblich durch die Initiative des Landrats unterstützt. Heute koordiniert die REGINA zahlreiche Netzwerke und ist Träger der lokalen Aktionsgruppe.

Die Vogelsberg Consult ist insbesondere in den Bereichen Unternehmensberatung/Wirtschaftsförderung und Weiterbildung/Qualifikation aktiv. Sie übernimmt auch den Vorsitz der Regionalforen in Hessen und kooperiert mit Partnern im In- und Ausland.

## Erfolgsfaktoren

Den vorgestellten Regionalmanagements ist es gelungen, ihre Leistungen als notwendigen Bestandteil der gesellschaftlichen Infrastruktur zu vermarkten. Mit der gesicherten Grundfinanzierung und den finanziellen Hebelwirkungen durch Fördermittel wurde eine wichtige Grundlage zur Verstetigung eines nachhaltigen Regionalmanagements geschaffen.

Der Erfolg lässt sich dabei nicht einfach von der Organisationsform ableiten. Auch der Mut, unkonventionelle und innovative Wege zu gehen, ist den vorgestellten Regionen gemeinsam. Ebenso hat der Austausch über Gemeinde-, Landkreis- oder Ländergrenzen hinweg die Arbeit vor Ort bereichert.

Wesentlich ist, dass engagierte Träger Verantwortung übernehmen, Entscheidungen lenken und beschleunigen und den Mehrwert des Regionalmanagements nach außen kommunizieren.

Studentische  
Projekte



Auszug aus der Masterarbeit „Wie kann nachhaltiges Regionalmanagement gelingen? Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.“, 2012

Tanja Unbehaun, MBA  
Absolventin des Masterstudiengangs Regionalmanagement, 2012

# Piseth Duk aus Kambodscha - ein Praktikant im Interview

Piseth Duk (25 J.) ist Dozent an der Royal University of Agriculture in Phnom Penh. Vor 10 Monaten kam er als Stipendiat der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) nach Deutschland, um an einem einjährigen Leadership Training „Entwicklungsmanagement in ländlichen Regionen“ teilzunehmen. Sein zweites Praktikum absolvierte er an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf. Welche Erfahrungen kann er aus Triesdorf mitnehmen und wie möchte er diese an seiner Universität einsetzen? Das Interview führte Marie Sophie Schmidt.

**Mit welchen Erwartungen kamen Sie nach Triesdorf? Was waren dort Ihre Aufgaben?**

**Duk:** Ich kam nach Triesdorf, um ein neues Modul „Agricultural Value Chain“ für meine Fakultät „Agricultural Economics and Rural Development“ zu entwickeln. Ich nutzte hierfür diverse Lehrunterlagen der Hochschule sowie weiterführende Literatur. Außerdem erarbeitete ich beispielhaft eine Wertschöpfungskette „Romdul organic rice“ mit dem Ziel das Produkt zu verbessern. Gleichzeitig sollen die Bauern ein höheres Einkommen erhalten, die Ressourcen nachhaltiger genutzt und eine höhere Transparenz bei der ökologischen Produktion gewährleistet werden.

Hauptziel meines Aufenthalts in Triesdorf aber war es, Kontakt zu den Mitarbeitern der Hochschule herzustellen, um daraus in der Zukunft eine intensivere Kooperation aufbauen zu können.

**Welche Erfahrungen und Kenntnisse können Sie aus Triesdorf mitnehmen und wie möchten Sie diese an Ihrer Universität einsetzen?**

**Duk:** Zunächst möchte ich das neu erarbeitete Modul zum Thema Wertschöpfungsketten anbieten. Außerdem konnte ich in Triesdorf an verschiedenen Lehrveranstaltungen des Masterstudiengangs Regionalmanagement teilnehmen. Dort lernte ich neue Lehrinhalte, regionale Zusammenhänge sowie neue Lehrmethoden kennen. Die Vorlesungen an meiner Universität sind wenig interaktiv und haben kaum Praxisbezug. Ich möchte mich zu Hause für eine intensivere Diskussion in den Lehrveranstaltungen einsetzen. Besonders wichtig finde ich auch ein Angebot an Exkursionen, um einen praktischen Bezug der theoretischen Lehrinhalte herstellen zu können.



Piseth Duk,  
Dozent an der Royal University of Agriculture Phnom Penh. Von April bis Mai 2012 absolvierte er ein Praktikum an der Hochschule in Triesdorf.

Hierfür müssen wir die Kooperation mit den NGOs, regionalen Verwaltungen und Institutionen ausbauen. Eine Kooperation mit den Unternehmen gestaltet sich wegen des fehlenden Interesses schwierig.

**Wie stellen Sie sich die zukünftige Kooperation mit der HSWT vor?**

**Duk:** Meine Universität hat Partnerhochschulen in Asien und Frankreich, aber noch keine Kontakte nach Deutschland. Wir hoffen, dass uns die HSWT bei der Überarbeitung des Curriculums unterstützt. Der systematische Aufbau der Studiengänge an meiner Fakultät muss überarbeitet werden. Es ist notwendig existierende Module mit Überschneidungen zusammenzufassen und noch fehlende Lehrinhalte, wie z.B. zum Thema Wertschöpfungsketten, in neue Module zu integrieren. Die überwiegend theoretischen Inhalte gilt es durch praktische Beispiele zu ergänzen. Erste Ansätze entstanden bereits während meines Praktikums in Triesdorf. Für eine finanzielle Unterstützung der Kooperation stellen wir gerade einen Förderantrag an die Weltbank.

## Impressum

**Hochschule Weihenstephan-Triesdorf**  
Masterstudiengang Regionalmanagement  
Steingruberstr.2, 91746 Weidenbach  
[www.mba-regionalmanagement.de](http://www.mba-regionalmanagement.de)

V.i.S.d.P. Prof. O. Seibert  
Tel.: 09826/654-204  
E-Mail: [seibert@hswt.de](mailto:seibert@hswt.de)

HOCHSCHULE  
**WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: HSWT, Privatfotos.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

## Studienangebote der HSWT

[www.hswt.de/info](http://www.hswt.de/info)

### Weiterbildung in RM

Seminare für externe Teilnehmer

Führungskompetenz 22.-24.11.2012

Moderation 06.-08.12.2012

Projektplanung 06.-08.12.2012

Info's ab September im Internet

