

LEADER+ Start:

Leitbild, Entwicklungskonzept und die
ersten Schritte der Umsetzung
(Hintergründe, Vorgehensweise,
Instrumente)

Seminarbericht 1/2002

LEADER+ Start: Leitbild, Entwicklungskonzept und die ersten Schritte der Umsetzung (Hintergründe, Vorgehensweise, Instrumente)

LEADER+ Workshop
21. – 22. März und 16. – 17. April 2002, Kassel

Gesamtorganisation und Durchführung

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Katja Königstein (Taurus-Institut), Reiner Laue (PACTeam)

Protokoll

Reiner Laue (PACTeam)

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Adickesallee 40, 60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-4 59, -9 56, Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de

Gefördert mit Mitteln der EU



INHALTSVERZEICHNIS

Programm.....	4
Einleitung	7
Einführender Vortrag	
Die Bedeutung von Leitbildern für die Kommunikation in der Regionalentwicklung, <i>Prof.Dr. Ulf Hahne</i>	9
Fallbeispiele	
LEADER+ Region Oderland, <i>Andreas Schmidt</i>	15
LEADER+ Region Schwentine - Holsteinische Schweiz, <i>Horst Weppeler</i>	20
Ergebnisse der Arbeitsgruppen	
Beschreibung des Ist-Zustands	23
Erste Schritte nach Anerkennung des REK.....	25
Interessierte Bürger informieren	26
Partizipation - Teilhabe der Bevölkerung.....	28
Die Auswahl von Projekten.....	30
Planen einer aktivierenden Auftaktveranstaltung	31
Anhang	
Teilnehmerliste	
Bewertungssysteme für die Auswahl von Projekten (3 Beispiele)	
Bewertungs- und Evaluierungsverfahren für Projekte (1 Beispiel)	

Anmerkung:

Wir wissen, dass in der ländlichen Regionalentwicklung und insbesondere auch im LEADER-Prozess Frauen wie Männer gleichermaßen aktiv sind. Doch als Zugeständnis an die Lesbarkeit der Texte haben wir uns darauf geeinigt, alle Personengruppen in der männlichen Form anzugeben. Wir hoffen, dass sich damit auch alle Akteurinnen angesprochen fühlen.



Programm

Workshop: LEADER+ Start: Leitbild, Entwicklungskonzept und die ersten Schritte der Umsetzung (Hintergründe, Vorgehensweise, Instrumente)

21. bis 22. März 2002, Kassel

Donnerstag, 21. März 2002

- 12.00 Begrüßung mit Vorstellungsrunde der Teilnehmer
Dr. Jan Swoboda (stellvertretender Projektleiter der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+)
- 12.30 Einführung in das Thema: Die Bedeutung von Leitbildern für die Kommunikation in der
Regionalentwicklung
Prof. Dr. Ulf Hahne (Universität GH Kassel)
- Anschließende Diskussion
- 13.15 1. Fallbeispiel
Andreas Schmidt (Oderland, BR)
- 13.30 2. Fallbeispiel
Horst Wepler (Kreis Ostholstein, SH)
- Anschließende Diskussion
- 14.00 Kaffeepause
- 14.30 Aufteilung in zwei Arbeitsgruppen
Moderation: Reiner Laue (PACTeam), Katja Königstein (Taurus-Institut)
- Stärken-Schwächen-Analyse der Fallbeispiele anhand ausgewählter Kriterien
- ab ca. 16.15 Arbeit in Kleingruppen zur Übertragung der Ergebnisse auf die eigene Situation
- 17.00 Kaffeepause
- 17.15 Präsentation der Gruppenarbeiten
- 17.45 – 18.30 Fortführung der Arbeitsgruppen zum Thema:
Initiierung eines Umsetzungsprozesses für die beiden Fallbeispiele:
Wesentliche Schritte für die externe Kommunikation bestimmen
Wesentliche Schritte für die interne Kommunikation bestimmen
- 19.00 Abendessen im Hotel Excelsior
- 20.30 Stadtführung: Revitalisierung der Unterneustadt – ein Stadtteil entsteht neu
Heinz Spangenberg, Leiter des Planungsamtes

Programm

Freitag, 22. März 2002

- 9.00 Fortführung der Arbeitsgruppen
Moderation: Reiner Laue (PACTeam), Katja Königstein (Taurus-Institut)
Initiierung eines Umsetzungsprozesses für die beiden Fallbeispiele:
Welche Schwierigkeiten können auftreten?
Wie können diese gemeistert werden?
Umgang mit offenen Fragen
- 10.15 Zusammenführung der Gruppen im Plenum
Präsentation der Gruppenarbeiten und Hervorhebung wesentlicher Punkte
- 10.30 Kaffeepause
- 10.45 Vorstellen ausgewählter Instrumente für die ersten Schritte der Umsetzung
Reiner Laue (PACTeam), Katja Königstein (Taurus-Institut)
- 11.30 Fortführung der Arbeitsgruppen
Erarbeitung eines Konzepts für eine aktivierende Auftaktveranstaltung
- 12.30 Mittagessen
- 13.30 Fortführung der Arbeitsgruppen
Reflexion und Schlussfolgerungen
- 14.30 Zusammenführung der Gruppen im Plenum
Präsentation der Gruppenarbeiten und Hervorhebung wesentlicher Punkte
- 15.45 Schlusswort
- 16.00 Ende des Workshops

Gesamtmoderation des Programms: Dr. Jan Swoboda, Reiner Laue, Katja Königstein

EINLEITUNG

Der Workshop „LEADER+ Start: Leitbild, Entwicklungskonzept und erste Schritte der Umsetzung“ wurde von der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ auf Grund großer Nachfrage an zwei Terminen durchgeführt.

Von der Theorie zur Praxis

Die aktive Phase von LEADER+ hat wesentlich später begonnen als zu Beginn vorgesehen; zwischen der Abgabe des Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) und Anerkennung als LEADER+ Region liegt vielerorts eine große Zeitspanne.

In einigen Regionen lief die Erarbeitung der Konzepte und die Genehmigung der jeweiligen Landesprogramme nicht kontinuierlich. Es gab Verzögerungen oder Unklarheiten, die sich gelegentlich auch auf den Beteiligungsprozess auswirkten.

Nicht überall wurde die Erarbeitung des REKs als regionaler Zukunftsentwurf und Handlungsrahmen in einem längeren und breit verankerten Prozess geleistet, der nur am Rande den Blick auf öffentliche Fördertöpfe wirft. Und nicht immer entspricht die „Antragslyrik“ den tatsächlich verfolgten Zielen.

Häufig wurde externe Unterstützung eingekauft. Dies hatte vielerlei Gründe. Zum einen ließen die „härteren“ Anforderungen in LEADER+ eine professionelle Ausgestaltung des REK nötig erscheinen, um in der Konkurrenz mit anderen Regionen erfolgreich bestehen zu können. Und den regionalen Akteuren mangelte es hierzu noch vielerorts an Erfahrung. Zum anderen fehlte es manchen Regionen auch am zeitlichen Vorlauf, um das REK selbst zu erarbeiten oder mit umfassender Partizipation der Bürger zu entwickeln. So kann das REK "nur" eine Bewerbungsgrundlage sein. Es kann ein integrativer Arbeitsplan sein der von einer kleinen Akteursgruppe entwickelt wurde, es kann aber auch ein breit verankerter Zukunftsentwurf mit gut kommunizierbarem Leitbild sein. Je nach Ausgangslage ist der Aufwand mit Beginn von LEADER+ einen breit getragenen Entwicklungsprozeß anzuschließen unterschiedlich groß, das anzuwendende Instrumentarium damit ebenfalls unterschiedlich.

Auch Leitbilder als übergeordnete Handlungsmaxime und REKs werden nicht ohne die Kenntnis über Projektoptionen geschrieben. Auf dem Weg von der Theorie in die Praxis müssen auch diese Punkte geklärt werden.

Hilfestellung ist gefragt

Durch einen gelungenen Auftakt gilt es nun, die Ideen und Projekte auf eine breite regionale Basis zu stellen und die richtigen ersten Schritte in der Umsetzung zu gehen. Die ausgewählten Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) werden aber auch neue Interessenten anziehen, denen der gewählte Entwicklungsansatz und die Entwicklungsziele so transparent wie möglich zu machen sind, damit Erwartungen und Aktivitäten nicht auseinanderlaufen. Andererseits werden einige zu Beginn aktive Personen "abspringen" und eventuell durch Vertreter ersetzt werden.

Ziel der beiden Workshops war, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer¹ in die Lage zu versetzen, nun konkrete und situationsspezifische Schritte für die Umsetzung oder Anpassung ihres REK vorzunehmen.

Neben praktischen, erprobten Tipps zur Umsetzung ihres REK erwarteten die Teilnehmer, im Rahmen des Workshops konzeptionelle Aspekte im Umgang mit LEADER+ Projektträgern kennen zu lernen sowie Hilfen bei der Auswahl von Projekten zu erhalten. Dem allgemeinen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern wurde wie bei allen LEADER-Veranstaltungen besondere Bedeutung beigemessen.

Ein guter Start ist entscheidend

Dem Beginn der Umsetzung des REK kommt aus mehreren Gründen eine besondere Bedeutung in der Regionalentwicklung zu:

- ▶ In vielen Fällen liegt ein langer Zeitraum zwischen der Formulierung des Konzepts und dessen Bewilligung. Oft ruht die Arbeit der Verantwortlichen bis zur Entscheidung. Es gilt also, die daniederliegenden Fäden zu suchen und aufzunehmen, Kontakte zu beleben und Verbindungen wiederherzustellen.
- ▶ Der Kontakt zu vielen Projektträgern ist wegen dieser Ruhephase wenig intensiv. Die dort verantwortlichen Leute werden viele Fragen, Hoffnungen und auch Befürchtungen haben: "Wie geht's weiter mit unserem Projektantrag?" Einige Projektträger springen auf Grund der langen Wartezeit ab, andererseits werden neue Projektideen artikuliert. Die Kontaktaufnahme und -pflege mit den Leuten vor Ort, die gleichzeitig die Schlüsselpersonen im partizipativen ("Bottom-up-") Entwicklungsprozess sind, ist sicher eines der spannendsten Elemente in dieser Phase.
- ▶ Schließlich ist der Beginn der Umsetzung des REK auch der Übergang von der Theorie zur Praxis. Die Qualität des Konzepts, der Projekte und deren Finanzierung wird sich nun zeigen. In vielen Fällen

¹ Nachfolgend steht die männliche Form für Personen beiderlei Geschlechts, um das Lesen des Texts zu erleichtern.

werden Anpassungen und Ergänzungen vorgenommen werden müssen. Aus unterschiedlichen Gründen aufgeführte "Wunschprojekte" erweisen sich als nicht finanzierbar, Leitprojekte verdienen ihren Namen nicht. Um trotzdem zu einer schlüssigen und möglichst reibungslosen Realisierung von einzelnen Projekten zu kommen und damit zur Stärkung der Region beizutragen muß hier nachgearbeitet werden.

Die Bandbreite ist also groß. Je nach Ausgangsbasis kann dies die erste Ansprache relevanter Akteure und damit der Beginn der Beteiligung und des Diskussionsprozesses sein, aber auch nur noch der letzten Schritt zur Projektauswahl. Eine Auftaktveranstaltung gibt es aber wohl in jedem Fall.

In einem einführenden Vortrag erläuterte Ulf Hahne, dass und wie Leitbilder helfen können, in einer Region in lebendiger Weise identitätsstiftend zu wirken. Besonders herauszuheben ist, dass nicht das Endprodukt "Leitbild" der alleinige Qualitätsmaßstab sein sollte, sondern der Weg dorthin von großer Bedeutung ist. Die verschiedenen Akteure und interessierten Bürger sollen in einem Diskussionsprozess herausfinden, wie sie ihre Region verstehen und damit deren Besonderheiten besser wertschätzen können. Auch ist es dann möglich, die eigene Region von anderen „unterscheidbarer“ zu machen. Dieser Prozess, gerade weil er auch kontrovers geführt wird, ist sehr stark Sinn stiftend und mündet als Endprodukt in ein Leitbild.

Der Vortrag von Ulf Hahne, die Vorstellung des bisherigen Prozesses in zwei LEADER+ Regionen sowie die Arbeitsergebnisse in den Kleingruppen sind in diesem Band zusammengefasst. Zusammen mit den von den Referenten und den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Unterlagen soll dieser Band über den Teilnehmerkreis hinaus allen LEADER+ Akteuren sowie an Regionalentwicklungsprozessen in ländlichen Regionen beteiligten Personen die Startphase erleichtern helfen.

EINFÜHRENDER VORTRAG

Die Bedeutung von Leitbildern für die Kommunikation in der Regionalentwicklung

Prof. Dr. Ulf Hahne, Fachgebiet nachhaltige Regionalentwicklung, Fachbereich Stadt-, Landschaftsplanung, Universität Kassel

Mit der Regionalentwicklung ist es so eine Sache: Sie funktioniert nicht von selbst. Sie muss immer wieder angestoßen werden, um neuen Schwung zu erhalten, neue Akteure zu gewinnen und neue Projekte zu erzeugen. Für jeden dieser Starts – wie jetzt auch bei LEADER+ – muss die Regionalentwicklung gezielt kommuniziert werden, um zustande zu kommen. Kommunikation in der Region ist also eine notwendige und unverzichtbare Aufgabe. Aber leider ist es mit der Kommunikation in der Region auch so eine Sache: Auch sie funktioniert nicht von selbst. Oder sie verläuft im Sande oder endet in Blockaden. Es gilt genau zu überlegen, wie der Startpunkt am besten gesetzt werden kann.

Ein guter Start

Schon jetzt, obwohl es doch gerade erst losgeht, erheben sich Klagen in vielen LEADER+ Prozessen. Kommunalpolitiker schimpfen: „Noch ein Konzept und noch ein Plan. Und jedes Mal wird es umfangreicher, ohne dass für die praktische Arbeit etwas Sichtbares erkennbar ist.“ Den meisten Bürgern ist das Ganze ohnehin nicht zu vermitteln. „REK, GIEK, GIEP, Stärken-Schwächen-Analyse: Wozu, weshalb?“ Und die Akteure sind sauer, weil sie zu Recht fragen: „Wann geht es endlich los?“ Kommt dann noch hinzu, dass von der Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) bis zur Auswahl als Lokale Aktionsgruppe (LAG) Monate und mehr vergehen, so ist die Frustration der Beteiligten kein Wunder. Wie kann man aber die anfangs Begeisterten wieder zurückgewinnen? Wie kann man das Feuer für die Regionalentwicklung als Prozess neu entfachen?

Sicher nicht mit dem REK selbst. Das Papier des REK ist geduldig. Es ist ein Antrag, um einen Antrag stellen zu dürfen. Folglich ist es in einigen Ländern zu einem katalogisierten „Punktearbeiten“ verkommen – und daher ganz schlecht geeignet, die Kommunikation in der Region voranzutreiben. Wer liest schon ein Papier, das 150 Seiten umfasst und so einladend mit „Abgrenzung und Lage der Region“, sodann „Struktur und Eignung der Lokalen Aktionsgruppe“ beginnt? Das REK ist sozusagen das von außen oktroyierte Pflichtprogramm; diese Antragsrhetorik löst aber in der Region keine Begeisterung aus.

Wie dann? Eine ganz hervorragende Möglichkeit, die Kommunikation in der Region auf den Entwicklungspro-

zess neu zu fokussieren, ist die Präsentation eines Leitprojektes, das den Auftakt markiert und charakteristisch für die innovativen Ziele der Regionalentwicklung steht. Wenn man das nicht hat, so bietet sich die Entwicklung eines griffigen, eingängigen, die Öffentlichkeit erreichenden Leitbildes an.

Leitbilder wie Leitprojekte haben

- ▶ Symbolcharakter für die Leitziele der Regionalentwicklung und tragen so zur Bewusstseinsbildung in der Region bei.
- ▶ Sie lösen Motivationseffekte in der Region aus und führen zu
- ▶ Imitationseffekten bei anderen regionalen Akteuren.

Leitbilder als Motivation

Leitbilder sind auf das Wesentliche konzentrierte Zukunftsbilder der Region. Sie stellen die Grundsätze der Regionalentwicklung oder eine regionale Vision dar.

- ▶ Ein Leitbild beschreibt einen künftigen Zielzustand einer Region. Oder eine angestrebte Identität.
- ▶ Ein Leitbild beinhaltet eine Zielvorgabe. Wo will die Region hin?
- ▶ Ein Leitbild hebt sich vom Ist-Zustand ab. Sonst bräuchten wir es nicht.
- ▶ Ein Leitbild hebt sich vom Trend ab. Sonst bräuchte man es auch nicht.

Leitbilder begegnen uns überall. Sie sind wesentliche Orientierungsgrößen gesellschaftlicher Entwicklung. So finden wir sie in der Politik in jeglicher Grundsatzdebatte: Ob „Demokratie“, „Gewaltenteilung“, „Marktwirtschaft“, „Soziale Gerechtigkeit“ oder „Nachhaltigkeit“. Sie alle geben Werte und Zielmarken an. Leitbilder gibt es auch in der Fachpolitik – von der Verkehrspolitik bis zum Naturschutz. Aber weder allgemeine gesellschaftliche Werte noch spezifisch fachliche Leitbilder lassen sich in der Regionalentwicklung einsetzen. Hier sind die Anforderungen konkreter.

Anforderungen an Leitbilder:

- ▶ *Das Leitbild muss eine **erreichbare Vision** enthalten.* Hier spielt auch der Zeithorizont eine Rolle. Bis wann will man den Zielzustand erreicht haben?
- ▶ *Das Leitbild soll die **Konsensbildung in der Region befördern.*** Dabei ist Konsensbildung nicht im Sinne von Konfliktvermeidung zu verstehen. Der Leitbildprozess der Region kann geradezu als Diskussionsplattform für Verständigungsprozesse genutzt werden.
- ▶ *Das Leitbild muss **nach innen und nach außen kommunizierbar** sein.* Dies ist die entscheidende Anforderung an ein Leitbild und der zentrale Unterschied zum REK selbst.

Tab. 1: Anforderungen an ein Leitbild

Beispiel: Unternehmensleitbilder

Grundsätze, Leitmottos und Leitimages sind bei Unternehmen gang und gäbe. Sie haben Kommunikationsfunktionen nach außen – Werbung, Erhöhung des Bekanntheitsgrades etc. – und sind ein wichtiges Element der Gesamtdarstellung von Unternehmen. Unternehmensgrundsätze sollen aber auch nach innen in das Unternehmen wirken: Die Mitarbeiter sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren, Stolz entwickeln und letztlich besser arbeiten.

Als Beispiel sei das Unternehmen Henkel KGaA ausgewählt, das vor allem Produkte aus dem Bereich Reinigung, Gesundheit, Pflege etc. herstellt – von Persil bis Schauma Shampoo. Henkel hat unlängst die Philosophie, das Logo und die Unternehmensgrundsätze des Unternehmens neu erarbeitet und stellt diese wie abgebildet dar (Näheres unter: www.henkel.de).

Unsere Vision:
Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.

Unsere Werte (Auszug):

- ▶ Wir sind kundenorientiert.
- ▶ Wir entwickeln führende Marken und Technologien.
 - ▶ Wir verstehen Veränderungen als Chance.
 - ▶ Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter.
- ▶ Wir engagieren uns in unserem gesellschaftlichen Umfeld.
- ▶ Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik.

Tab. 2: Beispiel eines Unternehmensleitbildes

Charakteristika von Leitbildern

Das Unternehmensbeispiel zeigt die charakteristischen Bestandteile eines Leitbildes:

- ▶ Logo, Signet
- ▶ Leitmotto, Slogan
- ▶ Leitvision, Philosophie
- ▶ Grundsätze, Werte, Beliefs – sie richten sich sowohl außen als auch innen an die Mitarbeiter (= Akteure) des Unternehmens.

All dies lässt sich auch auf Regionen übertragen. Ein regionales Leitbild soll sicherstellen, dass die sich in einer Region bietenden Chancen zielgerichtet genutzt werden, dass kein bloßes Nebeneinander von Einzelmaßnahmen addiert wird, sondern eine integrierte Strategie erarbeitet wird. Am besten an einem Strick ziehen – und zwar in dieselbe Richtung! Das Leitbild soll also die Zielrichtung angeben: Wo wollen wir hin? Und es soll dies nicht umfangreich wie ein REK, sondern komprimiert und verständlich tun. Ein regionales Leitbild muss daher leicht kommunizierbar sein.

Kommunizierbarkeit

- ▶ Ein Leitbild muss kurz sein und den Kern treffen.
- ▶ Der Zweck des Leitbildes muss klar erkennbar sein.
- ▶ Das Leitbild soll motivierend und positiv formuliert sein.
- ▶ Es muss verständlich formuliert sein.
- ▶ Das Leitbild muss überprüfbar und verbindlich sein.
- ▶ Durch Grafiken, Symbole, Bilder kann das Leitbild emotional transportiert werden.

Tab. 3: Anforderungen an die Kommunizierbarkeit eines Leitbildes

Leitbilder von Regionen: Erfahrungen aus der Praxis

K.E.R.N. versteht sich als „Kernregion“ Schleswig-Holsteins, bestehend aus der Landeshauptstadt Kiel, der Stadt Neumünster sowie den Kreisen Rendsburg-Eckernförde und Plön. Die Akronyme der Städte Kiel, Eckernförde, Rendsburg und Neumünster bilden den Namen der Region.

Die Region bemüht sich seit Mitte der 90er-Jahre um eine gemeinschaftliche Regionalentwicklung und ließ sich dazu von einem externen Büro ein Leitbild erarbeiten, das folgendermaßen lautete:

Entwicklungsleitbild für die K.E.R.N.-Region (1997)

- ▶ K.E.R.N. ist Partner im Norden.
- ▶ K.E.R.N. ist Kooperation.
- ▶ K.E.R.N. fördert die Profilierung seiner Standorte.
- ▶ K.E.R.N. gewährleistet eine nachhaltige Entwicklung.
- ▶ K.E.R.N. fördert Kommunikation.

Ein Leitbild, das mit solcherart unverbindlichen, allgemeinen und beliebig austauschbaren Leitsätzen geschmückt wird, kann die wichtigsten Anforderungen eines Leitbildes nicht erfüllen.

Ein anderes Beispiel: **Flensburg-Schleswig**. Auch hier wurde das Leitbild von Externen erarbeitet. Wer sich heute als „Innovative Dienstleistungsregion im Norden“ darstellt und damit den kleinsten Nenner einer Region widerspiegeln möchte, erreicht damit weder einen Wiedererkennungswert nach außen noch einen Aha-Effekt in der Region. In Flensburg-Schleswig wurde das Leitbild daher auch von den regionalen Akteuren abgelehnt.

Auf welche Merkmale ist also bei Leitbildern besonders zu achten?

Die vier Merkmale von Leitbildern

- ▶ **Realitätsbezug:**
Das Leitbild ergibt sich in Auseinandersetzung mit der Außenwelt, das heißt: Hinter dem Leitbild steckt ein realer Kern beziehungsweise eine künftige Realisierbarkeit, wenn sie auf einen bestimmten Zeithorizont bezogen ist.
- ▶ **Konsistenz:**
Das Leitbild ist in sich widerspruchsfrei.
- ▶ **Individualität:**
Das Leitbild ist einzigartig.
- ▶ **Kontinuität:**
Konstanz der grundlegenden Identitätsmerkmale

Tab. 4: Merkmale von Leitbildern

Leitbilder haben Funktionen nach innen und nach außen. Der Leitbildprozess dient zur Einigung und Orientierung der Akteure in der Region auf einen gemeinsamen Entwicklungspfad. Im besten Fall stärkt das Leitbild nach innen die Identität der Bewohner mit ihrer Region. Nach außen dient das Leitbild zur Darstellung der Region und prägt die Außensicht – das Image – der Region.

Funktionen eines Leitbildes	
Nach innen:	
▶	Orientierung: Wo will die Region hin?
▶	Motivation der Beteiligten fördern
▶	Koordination der Akteure, gemeinsame Zielfindung
▶	Selbstverpflichtung der Beteiligten
▶	Reflexion: Das Leitbild spiegelt die Entwicklung der Region als Kontinuum von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.
▶	Innovation: Neue Ideen anregen, Denkblockaden aufbrechen, neue Vernetzungen schaffen
Nach außen:	
▶	Außendarstellung
▶	Bekanntheitsgrad
▶	Alleinstellung
▶	Imagebildung

Tab. 5: Funktionen eines Leitbildes nach innen und nach außen

Ein weiteres Beispiel kommt aus der **Rhön**. Das Leitbild für die Rhön besteht aus einem Signet und dem Leitmotto: „Land der offenen Fernen“. Dieses Leitmotto ist nicht allein Beschreibung der Kuppenlandschaft, sondern enthält schon eine Aussage über das Entstehen der Landschaft: Eine offene Landschaft ist die Rhön nämlich nicht natürlicherweise, sondern durch die Beweidung – üblicherweise mit den Rhönschafen. Will man die Landschaft so erhalten, ist das Motto zugleich ein Zukunftsbild und eine erste Anforderung an das Handeln: Eine offene Landschaft bleibt die Rhön nur, wenn sie weiter gepflegt und beweidet wird. Hierzu eignen sich am besten die dem Klima und der Landschaft angepassten Rhönschafe. Diese standen in der 80er-Jahren vor dem Aussterben. Mit dem in den 90er-Jahren entwickelten Leitmotto der Rhön ergaben sich somit nicht nur Aspekte für die Landschaftspflege, sondern auch eine Anforderung an die Erhaltung alter Haustierrassen.

Aus dem Motto abgeleitete Ziele lauten daher in der Rhön:

- ▶ Kulturlandschaft erhalten durch nachhaltige Landnutzung

- ▶ Natur schützen und genießen
- ▶ Tourismus fördern und entwickeln
- ▶ Wirtschaft stärken und nachhaltig entwickeln
- ▶ Umweltbildung: wahrnehmen, bewerten, handeln



Abb. 1: Logo der Rhön

Insgesamt haben sich aus dem Leitmotto und seinen Oberzielen zahlreiche Leitthemen mit Einzelprojekten ableiten lassen. Die Rhön ist mit diesem Regionalentwicklungsprozess beispielgebend für viele Projekte um Landschaftserhaltung und Stärkung der regionalen Wirtschaft („Aus der Rhön für die Rhön“) und ist im Jahr 2000 als „Region der Zukunft“ ausgezeichnet worden. Bemerkenswert ist schließlich noch, dass das Leitmotto keine neue Erfindung ist, sondern auf einer traditionellen Bezeichnung beruht und somit in der Bevölkerung verankert ist.

Abschließend sei ein weiteres positives Beispiel angeführt, um zu zeigen, wie ein Leitbildprozess zu immer weiteren Ideen und Aktionen führen kann.

Im **Mühlenkreis Minden-Lübbecke** findet sich eine überraschend große Zahl von Wasser-, Wind- und Rossmühlen, welche das Mühlensterben zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts überstanden haben und heute identitätsstiftend für die Region wirken. Diese Mühlen waren zunächst Anlass zum Aufgreifen der Historie und dem Erhalt der Kulturdenkmäler. Im Regionalentwicklungsprozess sind sie mehr als nur ein Logo für den Kreis geworden: Die Mühlen sind handlungsleitend für verschiedene Aktivitäten:

1. **Mühlenstraße** für die touristische Verwertung im Autotourismus
2. **Mühlenroute** – touristische Verwertung im Fahrradtourismus
3. **Mahl- und Backtage**, das heißt Schaffung von Events, die mit dem Logo in Verbindung stehen.

4. **Produkte** aus der Region mit dem Mühlenlogo: Vom Korn zum Brot
5. Neben Brot ist es der Initiative **Mühlengarten** inzwischen gelungen, weitere Produkte und Gewerbe unter dem Signet Mühlengarten zu vertreiben: Schweine, Spargel, Kartoffeln.



Abb. 2: Logo Mühlenkreis Minden-Lübbecke

Leer- und Zerrbilder

Nicht immer gelingt es so glücklich wie in der Rhön, ein aussagekräftiges Leitbild zu finden. Manche Prozesse leiden geradezu unter der mühsamen Suche nach einem Leitmotto. Vielfach gebären solche Prozesse nur Leerbilder oder Zerrbilder der Realität. Unerreichbare Träume führen auch eher zu einem Abwenden der Akteure. Noch gefährlicher sind Leidbilder, die am Ende quälender Diskussionen um ein aussagekräftiges Motto stehen und nur einen müden Konsens darstellen. Hiermit werden Akteure frustriert und nicht motiviert. Das Leitbild darf nicht zum alleinigen Ziel werden, sondern der Regionalentwicklungsprozess muss das Ziel sein. Gerät die Leitbildsuche in eine Sackgasse, so ist daher im Prozessmanagement die Strategie zu verändern und auf eine veränderte Zielsetzung hinzuwirken. Entscheidend ist der Leitbildprozess für die Regionalentwicklung. Durch ihn werden Akteure gewonnen, einigt sich die Region auf Zielsetzungen und motiviert sich und neue Akteure zu Anstrengungen.

Strategie:

- ▶ Leitbild als Prozess initiieren – und zwar als kooperativen Prozess
- ▶ Handlungsleitende Vision suchen: Das heißt nicht differenzierte Ziele und damit Verteilungskonflikte heraufbeschwören, sondern einigenden Prozess suchen
- ▶ Auf einzelne Themenfelder konzentrieren
- ▶ Prozess und Leitbild kommunizieren
- ▶ Akteursnetzwerk erweitern

Tab. 6: Strategie bei der Leitbildentwicklung

Schließlich lässt sich fragen: Wann lässt sich ein Leitbildprozess einsetzen?

- ▶ Am Anfang eines Regionalentwicklungsprozesses: Startpunkt und Zielfindungsphase – eher mit kleineren Gruppen
- ▶ In der Mitte eines Regionalentwicklungsprozesses: Neuorientierung und Motivation – gerade auch mit größeren Gruppen

Ein Leitbild bietet die Chance für den Diskurs in der Region und kann immer wieder als Anknüpfungspunkt gewählt werden, um den Regionalentwicklungsprozess neu zu beleben und zu fokussieren. Leitbilder schaffen Identifikation und Motivation. Entscheidend ist jedoch weniger das Leitbild selbst als vielmehr der Leitbildprozess, um Akteure zu gewinnen, den Regionalentwicklungsprozess bekannt zu machen und zielgerichtet voranzutreiben.

Literaturhinweis

Knieling, Jörg: Leitbildprozesse und Regionalmanagement. – Frankfurt a.M. u.a.: Lang 2000

Diskussion

Dem Vortrag von Ulf Hahne schloss sich eine Diskussion zwischen den Teilnehmern und dem Referenten an. Hier eine Zusammenfassung der Diskussion beider Workshop-Termine:

Ober- und Unterleitbilder?

Ein Teilnehmer gab zu bedenken, dass oft nicht **das** Leitbild einer Region existiere. So habe beispielsweise die Wirtschaft ein anderes als der Tourismus oder die Landwirtschaft. Ein Leitbild für die Zukunft der Region in ihrer Gesamtheit, das alle Sektoren anspreche, gäbe es oftmals nicht.

Ulf Hahne stimmte diesem Einwurf zu. Viele und noch dazu verschiedene Leitbilder einer Region erschwerten, die verschiedenen lokalen Akteure hinter einem Leitbild zu versammeln. Dies sei nur über einen gemeinsamen Findungsprozess zu erreichen.

In diesem Zusammenhang schlug ein Teilnehmer vor, ein Oberleitziel für eine Region zu definieren und dieses in mehrere Unterleitziele zu gliedern.

Davon riet Ulf Hahne ab. Denn das Leitbild einer Region habe ja den Anspruch, möglichst einfach zu sein und die Visionen für die Region zu sammeln und zu fokussieren. Darin unterscheide es sich vom REK, in dem die einzelnen Entwicklungsziele für die Region dezidiert dargestellt seien. Ein Leitbild könne helfen, den Regionalentwicklungsprozess anzustoßen. Doch für eine Diskussion zur Ausdifferenzierung der regionalen Entwicklungsziele eigne es sich nicht.

Wie werden Leitbilder etwas Besonderes?

Die ländlichen Regionen – so ein Teilnehmer – seien sich hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen meist sehr ähnlich. Meist böten eine vielfältige Kulturlandschaft und regionale Spezialitäten gute Voraussetzungen für einen sanften Tourismus, was sich wiederum in den regionalen Leitbildern ausdrücke. So sei es auch nicht verwunderlich, dass sich die regionalen Leitbilder oftmals ähnelten und ein Alleinstellungsmerkmal mit Hilfe eines Leitbildes nur schwer herauszustellen sei.

Andreas Schmidt, der im Verlauf des Workshops ein Fallbeispiel aus dem Oderland vorstellte, bestätigte dies. Die Region habe dennoch versucht, ihre Besonderheit – die ebene Landschaft – im Rahmen des ansonsten „gängigen“ Angebotes vieler ländlicher Regionen wie schöne Landschaft, Ruhe etc. zu nutzen. Regionen, die sich für den Sporttourismus eignen, gäbe es viele. Doch anders als in den Mittel- und Gebirgslagen seien hier die Voraussetzungen für Fahrrad und Rollerblades fahren ideal. Insofern böte sich hier eine Möglichkeit, ein Alleinstellungsmerkmal zu erreichen. Doch diese Idee müsse gemeinsam entwickelt werden.

Der Prozess ist das Ziel

Ein weiterer Teilnehmer berichtete von der Vorgehensweise zur Entwicklung eines Leitbildes in seiner Region. Die zukünftige LAG sei an die Bürger mit der Aufforderung herangetreten, unter dem Motto „Denk' mal Barriere frei!“ Vorstellungen für die Zukunft der Region zu entwickeln. Das Motto könne in mehrere Richtungen gedeutet werden: Vorstellbar sei beispielsweise eine Entwicklung hin zu einer Barriere freien Tourismusregion für Behinderte. Barriere frei könne sich aber auch auf das Denken und Miteinander Umgehen beziehen, zum Beispiel neue Kooperationsformen zwischen dem Naturschutz und der Landwirtschaft. Ziel dieses Aufrufes sei es, die Menschen leichter für gemeinsame Aktivitäten zu mobilisieren und ein Leitbild zu entwickeln, das das gemeinsame Zukunftsbild der Region ausdrücke.

Dieses Beispiel zeige, so Ulf Hahne, dass es in erster Linie um den Prozess gehe, sich gemeinsam über die Zukunft der Region zu verständigen. Dazu könne offen eingeladen werden, beispielsweise zu einer Open-Space-Konferenz unter dem Motto „Zukunft unserer Region“ oder „Was machen wir mit LEADER+“? oder „Wie soll die ländliche Entwicklung weitergehen?“ Die Teilnehmer sollten hier die Themen selbst bestimmen können und sich dazu äußern: „Worauf sind wir denn stolz? Über welche Traditionen verfügt unsere Region? Und wohin wollen wir damit?“

Ein Teilnehmer ergänzte, dass der Erfolg eines solchen Prozess davon abhängen, inwieweit sich die Menschen mit der Region identifizierten, inwieweit sich die Region in der jeweiligen Abgrenzung bereits „etabliert“ hätte. Das Beispiel „K.E.R.N.“-Region habe deutlich gemacht, dass eine mehr oder weniger „künstlich“ abgegrenzte Region bei der Entwicklung eines Wir-Gefühls und einer breit getragenen Zukunftsvision Schwierigkeiten habe.

FALLBEISPIELE

LEADER+ Region Oderland

Andreas Schmidt, Geschäftsführer der Lokalen Aktionsgruppe Oderland e.V.

Einige Kommunen des Landkreises Märkisch Oderland nahmen bereits als Region Oderbruch an LEADER II teil. Der angrenzende Landkreis Oder-Spree signalisierte ebenfalls Interesse, so dass sich für die Bewerbung als LEADER+ Region ein Teil des Landkreises anschloss. Die nunmehr erweiterte Region trägt den Namen Oderland.

Die Region Oderland ist ein relativ schmales und langgezogenes Gebiet. Im Norden wird es durch die Schorfheide begrenzt, im Süden vom Spreewald, im Osten bildet die Oder und im Westen der Verdichtungsraum Berlin die Abgrenzung. Die Region ist sehr dünn besiedelt: Auf einer Fläche von 2.500 Quadratkilometern leben 90.000 Menschen, was einer Einwohnerdichte von 36 Einwohnern pro Quadratkilometer entspricht. Rund 95 Prozent der Fläche werden landwirtschaftlich genutzt.

Die LAG Oderland ist ein eingetragener Verein, der 32 Mitglieder zählt. Sie vertreten neben der Verwaltung regionale Unternehmen und Vereine oder sind Privatpersonen. Der Vorstand setzt sich aus acht Personen zusammen, von denen vier in der Verwaltung beschäftigt sind. Das hauptberufliche LAG-Management übernehmen zwei externe Büros mit je einer halben Stelle. Auftraggeber ist der Verein, der auch die Finanzierung übernimmt. LEADER+ Mittel fließen ebenfalls ein.

Die Region hat sich zum Ziel gesetzt, mit Hilfe von LEADER+ die regionalen Wertschöpfungsketten zu stärken. Die Produktion und Verarbeitung regionaler Produkte sollen dabei eine zentrale Rolle spielen.

Der Weg zu LEADER+

Der Prozess von der Vorbereitung der Region auf LEADER+ bis zur Auswahl der Region durch das Land gestaltete sich wie folgt:

- ▶ Die "Keimzelle" des Entwicklungsprozesses für LEADER+ ist der 1995 gegründete Arbeitskreis Oderbruch, der sich ausschließlich aus Vertretern der Verwaltung zusammensetzt. Den Vorsitz führt der Landrat.
- ▶ Anfang 2000: Erste Informationen zu LEADER+ hinsichtlich Ziele, neue Qualität, Zusammensetzung der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) etc. werden publik.
- ▶ Regionsabgrenzung wird überarbeitet (Anträge auf Erweiterung lagen bereits vor). Aufgrund der neuen Größe der Region soll eine zweite Geschäftsstelle eingerichtet werden.

- ▶ Die Akteure einigen sich auf die Rechtsform "eingetragener Verein".
- ▶ Weitere Partner zur Mitarbeit in der LAG werden direkt angesprochen.
- ▶ Projektideen werden gesammelt, Projektträger angesprochen und ein Regionales Entwicklungskonzept (REK) entworfen.
- ▶ Dezember 2000: Das Land Brandenburg ruft zum Wettbewerb auf. Die Gliederung des REK ist vorgegeben.
- ▶ Durchführung von drei offenen Veranstaltungen.
- ▶ 29.01.2001: Gründung des Vereins Oderland e.V. Den Vorsitz führt der Landrat. Mitglieder sind Bürgermeister, Amtsdirektoren, Vertreter der Landwirtschaft, des Handwerks, des verarbeitenden Gewerbes, des Tourismus und weiterer mittelständischer Unternehmen, Vereine und eine Landwirtschaftsschule.
- ▶ Wahl des Vorstandes und Benennung der Geschäftsführung, die in zwei selbständigen Büros betrieben wird.
- ▶ Die Geschäftsführung wird beauftragt, ein REK - unentgeltlich - zu erarbeiten.
- ▶ März 2001: Der REK-Entwurf wird dem Vereinsvorstand vorgelegt.
- ▶ 31. März 2001: Einreichung des Konzepts beim Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Raumordnung.
- ▶ April 2001: Der Vorstand beschließt, die Geschäfte bis zur Entscheidung des Wettbewerbs vorübergehend einzustellen.
- ▶ Fast ein Jahr Pause!
- ▶ Januar 2002: Genehmigung des Einheitlichen Programmplanungsdokumentes (EPPD) LEADER+ für Brandenburg.
- ▶ Februar 2002: Das Land Brandenburg wählt die LEADER+ Regionen aus und informiert über die Durchführungsbestimmungen.

Die Rahmenbedingungen

Auf regionaler Ebene

- ▶ Im Landkreis Märkisch Oderland konnten die beteiligten Akteure bereits in LEADER II Erfahrungen sammeln.
- ▶ Geschäftsstelle LEADER II und LEADER+ ist identisch.
- ▶ Die beiden Geschäftsführer verfügen über umfangreiche Orts- und Personenkenntnis.

- ▶ Die LAG Oderland setzt sich aus „alten“ und „neuen“ Partnern zusammen.
- ▶ Das REK wurden von den Geschäftsführern kostenlos und gemeinsam mit den Projektträgern erarbeitet.
- ▶ Die Verfasser des REK sind gleichzeitig für das Management zuständig.
- ▶ Bei der LEADER+ Region Oderland handelt es sich um eine große Region: 92.000 Einwohner, über 2.900 Quadratkilometer, eine Einwohnerdichte von 31 Einwohnern pro Quadratkilometer.
- ▶ In der LAG Oderland e.V. sind in einem ausgewogenem Verhältnis Verwaltung und Nichtverwaltung vertreten.
- ▶ Der Region stehen mit der Bestätigung als LEADER+ Region bis zum Jahre 2006 rund 2,5 Millionen Euro zur Verfügung. Ein sparsamer Umgang mit Mitteln ist angezeigt.
- ▶ Die Erwartung auf zusätzliche Mittel für kommunale Maßnahmen kann nicht erfüllt werden.
- ▶ Die Richtlinie zur Umsetzung von LEADER+ in Brandenburg wird genauer interpretiert.
- ▶ Die geplanten Projekte werden aktualisiert und ergänzt (kein neues REK!).
- ▶ Ein Punktesystem zur Bewertung der Projekte wird erarbeitet.
- ▶ Die Projekte werden auf ihre Umsetzungsfähigkeit hin geprüft. Stichworte: Eigentumsfragen, Gesamtbudget, Wirtschaftlichkeit.
- ▶ Vorfinanzierung, Prüfung auf Richtlinienkonformität (nicht nur LEADER+ Richtlinie).
- ▶ Argumentationshilfen werden erarbeiten, was nicht über LEADER+ realisierbar ist; Alternativen werden angeboten.
- ▶ Prioritätenliste zur Umsetzung der Projekte in den Jahren 2002 bis 2004 wird aufgestellt.
- ▶ Ein internetbasiertes LEADER-Netztes zur Informationsübertragung und Kommunikation innerhalb der Region Oderland und dem Land Brandenburg wird aufgebaut.

Auf Landesebene

- ▶ Seit Dezember 2000 gibt das zuständige Landesministerium straffe Vorgabe für die Gliederung des REK und Empfehlungen zum Aufbau der LAG.
- ▶ Februar 2002: Erst seit diesem Zeitpunkt kann das EPPD eingesehen werden.
- ▶ Zwischen dem Aufruf zum Wettbewerb bis zur Bestätigung des Landesprogramms und der LEADER+ Regionen liegt ein langer Zeitraum.
- ▶ Die LAGs erhalten kein frei verfügbares Budget, sondern müssen jede Maßnahme einzeln beantragen.
- ▶ Der Inhalt des REK ist bindend. Bis April 2002 besteht eine Aktualisierungsfrist, eine nochmalige Aktualisierung ist wahrscheinlich im Jahr 2004 möglich.
- ▶ Es besteht ein hoher Anspruch an die Projektinhalte.
- ▶ Regelmäßige Pressemitteilungen.
- ▶ Das nationale und europäische Netzwerk zur Informationsbeschaffung und Partnersuche wird genutzt.
- ▶ Teilnahme an Veranstaltungen, Messen (EUREGIA) und Seminaren.

Nach der Bestätigung

Nachdem das Land Brandenburg die Region Oderland als LEADER+ Region ausgewählt hatte, begann in der Region die Startphase zur Umsetzung des genehmigten REK. Hier eine kurze Übersicht:

- ▶ Die Region erhält über Presse, Internet und direkte Anschreiben erste Informationen.
- ▶ Eine Vorstandssitzung wird einberufen.
- ▶ Die Geschäftsstelle wird aktiviert und ein Geschäftsbesorgungsvertrag geschlossen. LAG- und Projektmanagement werden voneinander abgegrenzt.

Gesammelte Erkenntnisse

Welche Erfahrungen die Region Oderland bei den wesentlichen Schritten der Umsetzung sammelte, ist in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Umsetzungs-komponenten	Einzelne Schritte / einzelne Aspekte	Vorgehensweise, gesammelte Erfahrungen
Anlass / Ziel der regionalen Akteure		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die einzelnen Beteiligten vertreten unterschiedliche Interessen. Jeder will Geld für seinen Bereich, für seine Projekte. ▶ Die Bedeutung der regionalen Zusammenarbeit ist theoretisch klar, doch praktisch? ▶ Beginn der "Konflikte"
Partizipation/ Beteiligung	Gründung der regionalen Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorsitz durch bedeutende öffentliche Person (Landrat) ▶ Welche Personen in die Partnerschaft eingebunden werden, muss gesteuert werden. ▶ Es ist wichtig, Projektträger von Anfang an einzubinden, um sie als "Zugpferde" für den gesamten Prozess zu gewinnen. ▶ Mitläufer sind immer dabei. Das kann und muss man nicht verhindern. ▶ Das Verhältnis von Vertretern aus Verwaltung und Nichtverwaltung muss gesteuert werden. ▶ Eine bereits existierende Arbeitsgruppe ist von Vorteil - unbedingt daran anknüpfen. ▶ Aufgaben und Pflichten innerhalb der Partnerschaft klar definieren ▶ Geeignete Rechtsform finden
	Lange Dauer bis zur Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ In dieser Zeit wechselten die Ansprechpartner in der Administration und in der Trägerschaft. ▶ Die Wartezeit führte zur "Ermüdung" bei den Beteiligten. An die Ziele und Ideale musste immer wieder erinnert werden.
	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Koordinatoren müssen ein Ohr für die Ideen und Probleme der Akteure haben, müssen mitdenken und mitfühlen. ▶ Ständige Präsenz der Koordinatoren ist erforderlich. ▶ Für die Umsetzung der Projektideen müssen Lösungen angeboten werden können: Nicht nur LEADER, sondern auch andere in Frage kommenden Programme.
	Größe der Region	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hat Vor- und Nachteile ▶ Ziel: Maßnahmen sollen auf das gesamte Gebiet ausstrahlen
Organisation / Management der LAG	Geschäftsstelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anzahl der Geschäftsstellen klären ▶ Bestehende Einrichtungen nutzen ▶ Geschäftsstellen sollen ihren Sitz in der Region haben und gut erreichbar sein. ▶ Personellen Besatz klären ▶ Kompetenz und Spielraum festlegen

	Geschäftsordnung/ Satzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung müssen klar geregelt werden.
	LAG-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es ist notwendig, dass Planung und Umsetzung in einer Hand liegen. Diese Wichtigkeit wird leicht unterschätzt. ▶ Anfang und Ende des LAG-Managements müssen definiert werden. ▶ Kosten sind genau zu kalkulieren und zu beschließen. ▶ Stundenlisten müssen nach Kostenstellen geführt werden.
	Sitzungshäufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sitzungen sollten nur einberufen werden, wenn die Notwendigkeit dazu besteht.
	Sitzungs- organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sitzungen sollten nicht unnötig in die Länge gezogen werden: d.h. straffe Tagesordnung, auf das Wesentliche konzentrieren. ▶ Beschlussvorlagen sollten mit der Einladung versandt werden. ▶ Die Beschlüsse sind zu protokollieren.
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informationen zwischen "öffentlich" und "intern" sind zu trennen (geschützter Bereich im Netz). ▶ Einbindung neuer Medien
	Öffentlichkeit herstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Presse ist ein wichtiger Medienpartner. Doch sollte sie mit Vorsicht eingebunden werden, denn die Presse schießt gern über das Ziel hinaus! ▶ Öffentliche Mitgliederversammlungen!
Projektauswahl und -umsetzung	Projektauswahl	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Für die Auswahl der Projekte sind die Ziele und Schwerpunkte des REK verbindlich. Der Zeitraum für die Verbindlichkeit ist festzulegen. ▶ Ein schneller Erfolg der Projekte ist wichtig!
	Präzisierung der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Projekte sind auf Umsetzungsfähigkeit hin zu überprüfen: Trägerschaft, Eigentumsfragen, Wirtschaftlichkeit, Gesamtfinanzierung. Dazu ist eine Vorlage zu erarbeiten. ▶ Vorfinanzierung ist möglich. ▶ Förderfähigkeit feststellen, eventuell prüfen, welches andere Förderprogramm in Frage käme.
	Prioritätenliste	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es muss ein Punktesystem für die Bewertung eingehender Projektideen erarbeitet werden. ▶ Vorschläge dazu erarbeiten und beschließen lassen. ▶ Dieses System sollte kein Dogma sein, sondern eine Orientierung.
	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ein enger Kontakt mit den Projektträgern ist wichtig. ▶ Mit jedem Projektträger sollte ein (variabler) Umsetzungsvertrag abgeschlossen werden, Vollmacht erteilen lassen. ▶ Aufgaben für Projektträger definieren – Die LAG leistet „nur“ Hilfe und Unterstützung! ▶ Stundenliste führen
	neue Projektideen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Immer offen sein für neue Ideen – neue Ideen nicht abwürgen.

Regionales Entwicklungskonzept		<ul style="list-style-type: none"> ▶ REK ist Arbeitsgrundlage: Was nicht im REK steht, wird auch nicht gefördert. ▶ Projekte müssen zum REK passen.
Einsatz externer Experten		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Netzwerke nutzen: andere LAGs, Bund, Land, EU, Expertendatenbank der DVS. ▶ Kosten kalkulieren: Wer bezahlt den Einsatz?
PR-Arbeit	Werbung	▶ Logo, Schilder, Internetpräsenz, Flyer, ...
	Informationen	▶ News zu LEADER+, Förderrichtlinien von Land, Bund, EU
	Umsetzungsstand	▶ In regelmäßigen Abständen via Presse, Internet, Regionalkonferenzen ... informieren.

Tab. 1: Übersicht der schrittweisen Umsetzung in der LEADER+ Region Oderland

LEADER+ Region Schwentine-Holsteinische Schweiz

Horst Weppler, Kreisverwaltung Ostholstein, Amt für Planung und Nachhaltige Entwicklung

Die Region Schwentine-Holsteinische Schweiz liegt zwischen den Städten Lübeck und Kiel sowie der Ostseeküste und setzt sich aus Teilen der Kreise Ostholstein und Plön zusammen. Sie umfasst den Kern der Holsteinischen Schweiz, wozu die Orte Plön, Eutin und Malente mit ihren Seen sowie das Umland zählen. Die Schwentine, die die Region als größtes Fließgewässer von Ost nach West durchzieht, hat eine wesentliche identitätsstiftende und ökologische Funktion.

In der rund 460 Quadratkilometer großen Region leben knapp 57.550 Einwohner. Dies entspricht einer Besiedlungsdichte von 125 Einwohnern pro Quadratkilometer. Drei Viertel der Fläche werden landwirtschaftlich genutzt.

Die LAG gründete sich Ende 2000. Sie hat keine eigene Rechtsform und ist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR, organisiert. Die Geschäftsstelle ist bei der Ent-

wicklungsgesellschaft des Kreises Ostholstein angesiedelt.

Die LAG besteht aus 14 Mitgliedsorganisationen, davon fünf Gebietskörperschaften. Vertreten sind die Bereiche Naturschutz, Tourismus, Sport, Soziales, Jagd, Wasser- und Bodenverband, Arbeitsverwaltung. Ein fünfköpfiger Vorstand vertritt die LAG nach außen.

Die Geschäftsstelle und das Regionalmanagement übernehmen eine Vollzeitkraft, die über die Arbeitsverwaltung und LEADER+ finanziert wird, sowie eine Viertel Verwaltungsstelle, finanziert über den Kreis Ostholstein.

Die natürlichen Lebensräume im und am Wasser sowie das ländliche Kulturerbe bilden die Grundlagen für die regionale Entwicklung, die über LEADER+ in Gang gesetzt werden soll.

Im Dezember 2001 genehmigt die Europäische Kommission das schleswig-holsteinische LEADER+ Programm. Und Mitte Juni 2002 wählte das Land sechs LEADER+ Regionen aus, darunter die Region Schwentine-Holsteinische Schweiz. Welche Fragen in der Startphase auftauchten und welche Erfahrungen die Region sammelte, zeigt die nachfolgende Tabelle.

Umsetzungs-komponenten	Einzelne Schritte / einzelne Aspekte	Auftretende Fragen / gesammelte Erfahrungen
Partizipation/ Beteiligung	Gründung der regionalen Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einige Beteiligte wollen keine Verpflichtungen eingehen. ▶ Problem juristische Personen/ Natürliche Personen ▶ Einbindung von Akteuren erzeugt Neid bei den "Anderen" ▶ Eine wichtige Prämisse ist: Das entscheidende Gremium muss arbeitsfähig bleibt. ▶ Bildung von Arbeitsgruppen (?)
	Lange Dauer bis zur Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ In der langen Phase des Wartens wechselten viele Personen, es nahmen zunehmend Vertreter der zu Beginn Beteiligten teil.
	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es gibt „lahme“ und „motivierte“ Bürgermeister. ▶ Es gibt viele aktive Vereine, die mitwirken wollen. ▶ Macht, Geld und Zuneigung spielen eine Rolle. ▶ Alte "Feindschaften" zwischen Privatpersonen, Gemeinden oder Interessengruppen wirken lange und müssen berücksichtigt werden.
Organisation der LAG	Geschäftsordnung / Satzung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mit der Umsetzung werden neue Regelungen notwendig. ▶ Neue Formen der Demokratie sind gefragt.

	Teilnahme an den LAG-Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sind den Mitgliedern angefallene Aufwendungen zu entschädigen? ▶ Die Teilnahme an den Sitzungen kann ermüden.
	Gestaltung der Sitzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sitzungen müssen Spaß machen! ▶ Bei entscheidenden Sitzungen ein gemeinsames Essen organisieren ▶ Vorträge spannend gestalten, Fach- und EU-Begriffe vermeiden bzw. erläutern ▶ Aktionen zum Mitmachen ▶ Sitzungen vor Ort abhalten ▶ Allgemeines – den Prozess betreffend - und Konkretes – in Bezug auf Projekte oder Fachthemen - nicht auf einer Sitzung vermischen.
Projektauswahl und -begleitung	Projektauswahl	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persönliche Vorlieben contra Auswahlkriterien ▶ Wichtigkeit versus konkrete Projektbeschreibung
	Präzisierung der Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berichtswesen, Abrechnungen, Grundlagen für Bewilligungsbescheide, Stundennachweis
	Projekthinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie sind Verantwortlichkeiten und das Projektmanagement zu klären? ▶ Stimmen die vereinbarten Ziele mit den Inhalten später überein? ▶ Müssen die Projektträger noch Beschlüsse einholen? ▶ Sind Vereine Antragsteller, haben z.T. die Vorsitzenden die Projektbeschreibungen allein formuliert. Stehen die Mitglieder dahinter?
Regionales Entwicklungskonzept		<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Regionalsätze“: Viel Text, den viele nicht verstehen. ▶ Abkürzungen, Fachbegriffe
Einsatz eines externen Planers		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer moderiert die Sitzungen, wenn der Planer nicht mehr vor Ort ist? ▶ Wer führt den Prozess fort? Wer übernimmt das Regionalmanagement? ▶ Wer kann den Antrag formulieren? ▶ Wer hält den Kontakt zu den Projektträgern?
Finanzen	Einsatz anderer Finanzmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was ist, wenn die Projekte mit anderen Finanzmitteln umgesetzt werden als beantragt? Noch nicht geklärt, wie dann Entscheidungen zustande kommen (Geschäftsordnung).
	Finanzbürokratie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer kennt sich mit EU-Rechnungslegung aus? ▶ Wer trägt Kostenreste, falls nicht vollständig gefördert wird? ▶ Vorfinanzierung ist notwendig. ▶ EU-Haushaltsjahr endet im Oktober.
Gebietsgröße		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Können regionale Arbeitsgruppen gebildet werden? ▶ Wird dadurch der Zusammenhalt beeinträchtigt?
Regelungen	Allgemeine Regelungsdichte	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer kann die EU-Richtlinien durchschauen? ▶ Ein „Handbuch“ für Schlemwig-Holstein wäre hilfreich.
	Bewilligungsbescheide	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ist die LAG in der Lage, Bewilligungsbescheide zu erstellen und zu beschließen?

		▶ Prüfung der Verwendungsnachweise
Öffentlichkeit	Öffentlichkeit herstellen	▶ Alle Interessierte müssen informiert werden. ▶ Ideen und Engagement sollten öffentlich gelobt werden.
	Presse, Medien	▶ Die Presse als Medienpartner sollte eingebunden werden. Prüfen: Ist die Presse bereit, mitzumachen? ▶ Möglichkeit der Medienpartnerschaft nutzen.
	Infoblatt, E-Mail	▶ Kostengünstige Möglichkeit zur Verbreitung von Informationen prüfen
	Logo, Slogan	▶ Sehr wichtig für „Wir“-Gefühl

Tab. 2: Übersicht der schrittweisen Umsetzung in der LEADER+ Region Schwentine - Holsteinische Schweiz“

ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN

Moderation: Rainer Laue, PACTeam und Katja Königstein, Taurus-Institut

Die Teilnehmer teilten sich in zwei Arbeitsgruppen auf. Nach einer allgemeinen Einführung in die ersten wesentlichen Schritte zur Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK), wurden diese in Gruppenarbeit gemeinsam erarbeitet und diskutiert. In jeder Arbeitsgruppe stand dazu eines der vorgestellten Fallbeispiele als Diskussionsgrundlage zur Verfügung.

Beschreibung des Ist-Zustands

Einführung

Insbesondere vor dem Hintergrund der langen Wartezeit, der unterschiedlichen Entwicklungsdauer und Intensität sollte nach Anerkennung des REK zunächst der Ist-Zustand analysiert werden. Eine Bestandsaufnahme ist wichtig, um die ersten Schritte zur Realisierung des REK zielgerichtet und effizient einleiten zu können.

Folgende vier Leitfragen sind in diesem Zusammenhang von Interesse:

Was wurde bereits getan bezüglich ...

1. ... der Transparenz der Ziele / des Leitbildes?
2. ... der Partizipation der Bevölkerung?
3. ... der Einbindung offizieller Stellen?
4. ... der Realisierbarkeit von Projekten?

Die Fragen sind bewusst offen gehalten, um einen Diskussionsprozess in Gang zu setzen. Dieser soll den Beteiligten innerhalb der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) helfen, zu einem einheitlichen Verständnis von wesentlichen Aspekten des Regionalentwicklungsprozesses zu gelangen, welches dann nach "außen" vermittelt werden kann.

Gruppenarbeit

Diese vier Leitfragen wandten die Teilnehmer zunächst auf die vorgestellten Fallbeispiele an und klärten, was in Bezug auf diese vier Bereiche bereits getan wurde, welche Erfahrungen die Beteiligten dabei sammelten und was zukünftig noch getan werden muss. Anschließend diskutierten die Teilnehmer anhand der Fallbeispiele und ihrer eigenen Erfahrungen ein generelles Vorgehen.

Die nachfolgenden Diskussionsergebnisse beziehen sich auf das Fallbeispiel Region Oderland sowie auf allgemeine Schlussfolgerungen:

Transparenz der Ziele / des Leitbildes

Fallbeispiel Oderland:

- ▶ Haupt- und Unterziele des REK wurden von der LAG formuliert.
- ▶ Die Ziele waren anfänglich nur den Beteiligten bekannt und wenig transparent.
- ▶ Durch die einjährige "Zwangspause" verschwanden die Leitbilder/Ziele aus den Köpfen der Menschen.
- ▶ Ein Leitbild für die gesamte Region wurde nicht formuliert. Da die Region sehr groß ist und bereits mehrere "Teilleitbilder" existierten, gestaltete sich die Einigung auf ein gemeinsames Leitbild schwierig.

Allgemeine Schlussfolgerungen:

- ▶ Ziele werden erst durch konkrete Projekte beziehungsweise Ergebnisse transparent. Das bedeutet: Erfolge müssen transportiert werden!
- ▶ Sind die Ziele / das Leitbild der Bevölkerung, den regionalen Akteuren nicht transparent, sollten sie von der LAG vereinfacht werden.
- ▶ Ein "stabiles" und weithin akzeptiertes Leitbild erleichtert eine breit angelegte Einbindung der regionalen Akteure. Doch die Entwicklung eines Leitbildes sollte nicht das eigentliche Ziel des Prozesses sein.
- ▶ Ein Leitbild setzt eine gewisse regionale Einheit beziehungsweise einen regionalen Konsens voraus. Starke Interessenkonflikte in einer Region können die Entwicklung eines Leitbildes erschweren.
- ▶ Die Bevölkerung ist oft nur mäßig interessiert. Um sie stärker zu aktivieren, reichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit allein nicht aus. Es bedarf intensiver, persönlicher Gespräche, die jedoch viel Zeit erfordern. Insbesondere Personen mit Multiplikatoreffekt sollten angesprochen werden, denn diese helfen, in der Bevölkerung ein Bewusstsein für eine integrierte Regionalentwicklung zu schaffen.
- ▶ Telefonische Presseinterviews für mehr Öffentlichkeitsarbeit können "gefährlich" sein, da sie häufig falsch wiedergegeben werden.
- ▶ "Zuviel" Transparenz birgt die Gefahr, bei potentiellen Projektträgern zu große Hoffnungen zu wecken, die nicht alle erfüllt werden können.

Partizipation der Bevölkerung

Fallbeispiel Oderland:

- ▶ In der Region Oderland wurden alle Akteure beziehungsweise Interessengruppen im Vorfeld angehört und zusammengebracht.
- ▶ Die LAG ging auf be- und anerkannte Persönlichkeiten – sogenannte "Zugpferde" - der Region direkt zu, um sie für eine Mitarbeit zu aktivieren.
- ▶ In einer Region der Größe des Oderlandes gestaltet sich die Partizipation der Bevölkerung schwieriger.
- ▶ Die lange Pause zwischen der Abgabe des REK und der Anerkennung als LEADER+ Region führte dazu, dass sich bisher interessierte Akteure zurückzogen.
- ▶ Viele Menschen können oder wollen das REK nicht verstehen. Beschränkte Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit erschweren die Transparenz.

Allgemeine Schlussfolgerungen:

- ▶ Prinzipiell sollte eine LAG allen Interessierten offen stehen. Eine breit angelegte Partizipation ist jedoch nicht auf allen Ebenen sinnvoll und möglich. So muss zwischen der Ebene der Ideenfindung und Projektentwicklung – zum Beispiel in Form von Arbeitskreisen – und der Ebene der Entscheidungsfindung und der Geschäftsstelle unterschieden werden. Die Erfahrung zeigt, dass eine kleine Gruppe von engagierten Akteuren meist effektiver arbeitet als eine große Runde mit vielen "Inaktiven".
- ▶ Die Einbindung der interessierten Öffentlichkeitsarbeit erleichtert die Umsetzung des REK.
- ▶ Die Mitwirkung von "Zugpferden" an LEADER+ hat Sogwirkung auf andere regionale Akteure. Ihre Einbindung hat also einen Multiplikatoreffekt. Am schnellsten und effektivsten können solche Multiplikatoren durch direkte Ansprache gewonnen werden. Dies setzt voraus, dass die LAG – insbesondere ihr Manager – eine gute Orts- und Personenkenntnis besitzt und persönliche Kontakte nutzt.
- ▶ Um die verschiedenen Vertreter und Interessengruppen einzubinden und auf dem Laufenden zu halten, sollten die verschiedenen Gremien, zum Beispiel der Kreisausschuss, ständig informiert werden.
- ▶ Eine breite Beteiligung sollte erst erfolgen, wenn die Region als LEADER+ Region bestätigt ist.

Einbindung offizieller Stellen

Fallbeispiel Oderland:

- ▶ In der LAG sind der Kreis, die Kommunen, die Industrie- und Handelskammer (IHK) und eine Bank eingebunden. Die offiziellen Stellen sind jedoch nicht stimmberechtigt und werden nur bei Bedarf hinzugezogen.

Allgemeine Schlussfolgerungen:

- ▶ Die Einbindung offizieller Stellen ist wichtig, denn eine politische Unterstützung ist für die Realisierung von Projekten oftmals unerlässlich, nicht zuletzt wegen der Kofinanzierung, die in vielen Fällen von den Kommunen erbracht werden muss. Politische Unterstützung ist dann zu erwarten, wenn die Kommunalpolitiker in die Entwicklung der Projekte involviert sind – und sei es nur informell – und sie sich mit den Projekten identifizieren. Bekommen sie "fertige" Projektideen präsentiert, fühlen sie sich unter Umständen "überraunt".
- ▶ Die offiziellen Stellen sollten jedoch nicht zu stark eingebunden werden, um keine Abhängigkeit von der Politik zu schaffen. Denn dann besteht die Gefahr, dass Bürgermeister Projekte umsetzen wollen, die aus politischer Sicht wünschenswert, jedoch unrealistisch und nicht immer im Sinne des REK sind. Insbesondere finanzstärkere Kommunen können auf diese Weise zu dominant werden. Eine breit angelegte, gleichberechtigte Partizipation und eine für alle Beteiligten transparente Projektauswahl sind daher wichtig.
- ▶ Zu Beginn des Regionalentwicklungsprozesses herrscht in den Köpfen der Kommunalpolitiker häufig "Kirchturmdenken" vor. Erst wenn erste sichtbare Erfolge vorliegen, findet ein Umdenken statt.
- ▶ Banken und Sparkassen bewerten Projektideen immer aus Sicht der Finanzierbarkeit. Diese Betrachtung ist ab einem bestimmten Zeitpunkt wichtig, kann in der Entwicklungsphase jedoch störend wirken. Die Banken und Sparkassen sollten daher erst später hinzugezogen werden.

Realisierbarkeit von Projekten

Fallbeispiel Oderland:

- ▶ Vor der Benennung als LEADER+ Region schien die Realisierbarkeit der Projekte in weiter Ferne!

Allgemeine Schlussfolgerungen:

- ▶ Zwischenziele oder sogenannte Meilensteine zu formulieren hilft, den oftmals langen Weg der Projektumsetzung in überschaubare Schritte zu untergliedern.
- ▶ Wichtig ist, die geplanten Projekte auch ohne LEADER+ Mittel realisieren beziehungsweise umsetzen zu wollen. Die Projektidee, nicht die Förderung sollte im Vordergrund stehen.
- ▶ Die Projekte müssen wirtschaftlich sein. Es muss geklärt sein, wer die Folgekosten trägt.

- ▶ Im Vorfeld müssen die Finanzierung und rechtliche Fragen geklärt sein.
- ▶ "Kleine" Projekte, das heißt Vorhaben mit geringem Finanzvolumen, die zudem eine klare Trägerstruktur haben und über deren Umsetzung allgemeiner Konsens herrscht, lassen sich zu Beginn des Entwicklungsprozesses leicht umsetzen. Ihr "schneller Erfolg" kann als Katalysator für nachfolgende Projekte wirken.

Erste Schritte nach Anerkennung des REK

Einführung

Ist die Region von dem zuständigen Ministerium zur Teilnahme an LEADER+ ausgewählt, das REK anerkannt, beginnt –auf der Beschreibung des Ist-Zustands basierend – dessen Umsetzung. Die wesentlichen Schritte sind:

Über Ist-Zustand informieren

Zielgerichtetes und verständliches Informieren ist die Grundvoraussetzung, damit Personen sich mit einem Thema befassen können und wollen. Dies gilt vor allem für die Ansprache von Personen, die im Regionalentwicklungsprozess eine aktive Rolle spielen sollen (mögliche Projektträger, Lobbyisten, ...) und von denjenigen, die als "Bremsen" in Erscheinung treten könnten.

Es gilt, erst intern zu informieren, dann Informationen nach "außen" zu geben, um zu vermeiden, dass intern beteiligte Personen sich brüskiert fühlen, weil sie Wesentliches zum Beispiel erst aus der Zeitung erfahren.

Zuständigkeiten und Rechtsfragen klären

Das Klären von Zuständigkeiten (Wer macht was, wer macht was nicht?) sowie das Vereinbaren von wesentlichen Abläufen im rechtlichen Sinne gibt anschließend den Rahmen vor, in dem Regionalentwicklung organisiert wird.

Arbeitsfähig werden

LAG-intern muss geklärt werden, wer was bis wann macht, um eventuelle Missverständnisse und Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen. Hilfreich ist, alle Arbeitsbesprechungen zu protokollieren und festzuhalten, was seit der letzten Sitzung geschehen ist, was neu entschieden wurde, welche konkreten

Maßnahmen umgesetzt werden sollen und wer sie bis wann durchführen wird.

Generell sollten die Bereiche "LAG-intern" – das interne Management – und "LAG-extern" – die Arbeit mit Projektgruppen, die Öffentlichkeits- und die Lobbyarbeit – voneinander unterschieden werden. Es gilt der allgemeingültige Leitsatz, dass gut funktionierende interne Arbeitsabläufe ursächlich für gute externe Resultate sind.

Gruppenarbeit

Anschließend planen die Teilnehmer die ersten Schritte, die intern wie extern für die Umsetzung ihres REKs anstehen. Hier die Ergebnisse:

LAG-interne Ziele und Maßnahmen

Auf Ebene der LAG geht es zunächst darum,

- ▶ die LAG handlungsfähig zu machen,
- ▶ bisherige Akteure zu reaktivieren,
- ▶ den LEADER-Prozess auf breitere Basis zu stellen,
- ▶ die Projektauswahl transparent zu gestalten,
- ▶ die Umsetzbarkeit der Projekte zu prüfen,
- ▶ auch Projekte zu realisieren, die nicht im Rahmen von LEADER+ förderfähig sind und
- ▶ langfristige Visionen für die Zeit nach LEADER+ zu entwickeln. Auf dem Weg dorthin sind konkrete und messbare Zielgrößen hilfreich. Der Zielkorridor kann breit sein, nach dem Motto: Was und wann, wenn es gut läuft, was und wann, wenn es normal läuft, was und wann, wenn es schlecht läuft. Aber dieser Rahmen muss sein.

Um diese Ziele zu erreichen, sind nach Ansicht der Teilnehmer folgende Schritte erforderlich:

- ▶ Rechtsform der LAG klären und diese gründen
- ▶ Arbeitsverteilung/Verantwortlichkeiten klären
- ▶ LAG-Management ausschreiben (in einigen Bundesländern erforderlich)
- ▶ Ansiedlung und Finanzierung der Geschäftsführung klären
- ▶ Geplante Projekte aktualisieren, deren Finanzierbarkeit prüfen
- ▶ Prioritätenliste erstellen beziehungsweise überarbeiten
- ▶ Kriterien für die Projektauswahl erarbeiten
- ▶ Projektträger informieren und Projektanträge forcieren
- ▶ Über alternative Fördermöglichkeiten informieren
- ▶ Ordnungsgemäßen Abruf von Finanzmitteln schnell organisieren
- ▶ LEADER-Verantwortliche fort-, weiterbilden

LAG-externe Ziele und Maßnahmen

In dieser Phase gilt es, die Zusammenarbeit zwischen der LAG und den Projektträgern sowie der Bewilligungsstelle möglichst problemlos zu gestalten. Eine ganz wesentliche Aufgabe ist in diesem Zusammenhang, die Aufgabenverteilung zwischen LAG und Projektträger zu klären und diese auch schriftlich zu fixieren. Weiterhin muss die LAG persönlichen Kontakt zu ihrer Bewilligungsstelle aufnehmen.

Da die Dynamik des Regionalentwicklungsprozesses durch die lange Wartezeit vielerorts nachgelassen hat, muss diese neu angeregt werden. Erste sichtbare Ergebnisse müssen öffentlichkeitswirksam verbreitet und zur Einreichung neuer Projektideen – eventuell öffentlich – aufgerufen werden. Lobby-Arbeit ist in dieser Phase sehr wichtig.

Die Projektfinanzierung muss sichergestellt werden. Die Projektträger brauchen Unterstützung, wenn es um die Bereitstellung der Kofinanzierungsmittel geht. Die LAG-Geschäftsführung ist zum Beispiel gefragt, wenn Sponsoren akquiriert oder neue Finanzierungsmöglichkeiten, zum Beispiel Fundraising, erprobt werden sollen.

Hinsichtlich der Kooperation mit anderen Regionen wird die LAG in dieser Phase nach passenden Partnerregionen ob national und/oder europaweit suchen.

Interessierte Bürger informieren

Einführung

Gut aufbereitete und verständliche Informationen, die das Ziel, den Rahmen, den Nutzen und die mögliche eigene Rolle thematisieren, sind Voraussetzung, damit sich Bürger für Regionalentwicklung interessieren. Welche Instrumente dazu eingesetzt werden können und welche Vor- und Nachteile diese haben, zeigt Tabelle 1 auf der nächsten Seite.

Es wird deutlich: Für eine zielgerichtete, ansprechende und kostengünstige Information gibt es keinen Königsweg. Vielmehr müssen die jeweiligen Vor- und Nachteile abgewogen werden, wobei neben Kosten und Aufwand auch die zu erwartende Dynamik berücksichtigt werden muss. Hochgehende Wogen sind aber nicht immer negativ zu bewerten, da sie ein Zeichen von der großen Energie sind, die in den Menschen steckt. Die Herausforderung ist, diese Energien in einen konstruktiven Prozess münden zu lassen.

In der Praxis bietet sich in der Regel ein Mix aus verschiedenen Instrumenten an. Auch haben die Verantwortlichen durchaus die Möglichkeiten, die jeweils negativen Aspekte der Maßnahmen durch eine sorgfältige Vorbereitung zu reduzieren und in den Griff zu bekommen. Welche Instrumente auch immer zum Zuge kommen: Im Vordergrund sollte immer stehen, dass die Empfänger die Informationen verstehen, einordnen und somit für sich nutzen können. Mit anderen Worten: Bei der Vorbereitung von Informationskampagnen ist die Leitfrage: "Mit welchem Ziel möchte ich wen, wie, über was informieren?" Entscheidend dabei ist, dass sich der Organisator in die Rolle der Zielgruppe versetzen und Vertrauen aufbauen kann. Es ist häufig sinnvoll auch Informationsveranstaltungen unterschiedlich zu gestalten. Die Inhalte zwei aufeinanderfolgender Veranstaltungen könnten z.B. sein:

1. Schritt: Ansprechen interessierter Akteure und Unterstützung zur Meinungsbildung.
2. Schritt: Ansätze zeigen für die Arbeit an bestehenden Problemen, Mitarbeiter gewinnen.

Instrumente	Vorteile	Nachteile
Info- veranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infos aus 1. Hand ▶ Gleicher Wortlaut für alle Anwesenden ▶ Direkte Beteiligung der Interessierten ist möglich. Dies motiviert, sich neu beziehungsweise weiterhin zu engagieren. ▶ Austausch mit anderen Bürgern motiviert, sich zu engagieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unabsehbare Dynamik ▶ Alles Wesentliche kann präsentiert werden ▶ Leute werden von vielen Informationen "erschlagen" ▶ Nicht alle können reden
Persönliche An- sprache 1:1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leute reden offen und unverblümt. ▶ Betroffenheit, Interesse kann besser festgestellt werden. ▶ Individuelles Eingehen auf Fragen, Erwartungen und Befürchtungen ▶ Keine negative Gruppendynamik ▶ Koalitionen können entstehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hoher Zeitaufwand ▶ Fall nicht transparent wer insgesamt angesprochen wird, kann eine „Gerüchteküche“ und dadurch eventuell eine unabsehbare Dynamik bis zur "Gegenorganisation" entstehen. ▶ Geringe Verbindlichkeit, da keine Zeugen ▶ Informationen werden eventuell individuell "zurechtgebogen".
Schriftliche Unterlagen (Flyer)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle Aspekte können aufgezeigt werden, auch die negativen. ▶ Als Ergänzung zur Infoveranstaltung ▶ Möglichkeit einer ansprechenden grafischen Gestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzen ist eingeschränkt, da nicht alle die Informationen lesen. ▶ Ein inhaltlich und grafisch gut konzipierter Flyer kann teuer sein. ▶ Informationen können schnell veralten. ▶ Wenig Rückmeldung von Bürgern ▶ Gefahr unterschiedlicher Interpretationen
Presse- mitteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle Aspekte können aufgezeigt werden. ▶ Der neueste Informationsstand kann transportiert werden. ▶ Kostengünstig 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gefahr der Sinnentstellung durch redaktionelle Überarbeitung oder falsche Wiedergabe ▶ Wenig Rückmeldung von Bürgern
Homepage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vielfältige Informationen können ansprechend präsentiert werden. ▶ Interessenten können eigenständig Informationen abrufen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Insbesondere ältere Bürger sind damit oft wenig vertraut. ▶ Pflege und Aktualisierung ist zwingend notwendig und erfordern erheblichen Zeitaufwand. ▶ Austausch mit anderen Bürgern ist nur bei Einrichtung entsprechender Foren möglich, diese sind sehr arbeitsaufwändig.

Tab. 1: Instrumente zum Informieren der Bürger

Partizipation - Teilhabe der Bevölkerung

Partizipation der Bevölkerung ist ein wesentliches Element der durch LEADER+ geförderten Regionalentwicklung. Übersetzt man Partizipation mit "Teilhabe", ist die Stellung der Bürger sehr stark, denn als "Teilhhaber" sind sie die wesentlichen Akteure.

In der Praxis zeigt sich, dass nicht alle Bürger am Entwicklungsprozess teilnehmen wollen und können. Dies schließt nicht aus, dass sie vom Nutzen dieser Entwicklung zumindest indirekt profitieren, wenn beispielsweise eine Region nach und nach die Reputation entwickelt, besonders dynamisch zu sein und ihren Bürgern eine höhere Lebensqualität bietet.

Mit Blick auf die verschiedenen Phasen des Projektzyklus (siehe Abbildung 1) wird deutlich, dass entschieden werden muss, wer wann eine besondere Rolle spielen soll. Bezogen auf die Zahl der Beteiligten heißt dies zum Beispiel, dass viele Bürger bei der Ideensammlung mitwirken können und viele Personen direkt und indirekt von den Maßnahmen profitieren sollten. Dagegen ist der Per-

sonenkreis, der über die Auswahl der Projekte entscheidet, auf vergleichsweise wenige und klar benannte Akteure beschränkt.

Neben den quantitativen Aspekten spielen auch qualitative Kriterien eine Rolle. So ist gerade in der Vorbereitungsphase von Projekten, wenn diese konkretisiert und anschließend geplant werden, Fachkompetenz notwendig. Auf Projektebene sind Personen besonders für Leitungsfunktionen geeignet, die die Entschlossenheit und den „Biss“ mitbringen, das Projekt auch über die LEADER+ Förderphase hinaus zu steuern und dies vor allem auch in Zeiten mit unerwarteten Schwierigkeiten zu tun.

Ist ein größerer Personenkreis einzubinden, ist eine Moderation erforderlich. Der LAG-Manager kann dies übernehmen. Er hat jedoch die Schwierigkeit, dass er meist nicht nur als Moderator wahrgenommen wird, sondern auch als Prozessgestalter. Der „Einkauf“ eines externen Moderators ist jedoch nicht unbedingt erforderlich. Meist gibt es eine in der jeweiligen Sachfrage kompetente Person aus der Region, die eine allgemeine Wertschätzung genießt und diese Aufgabe übernehmen kann.

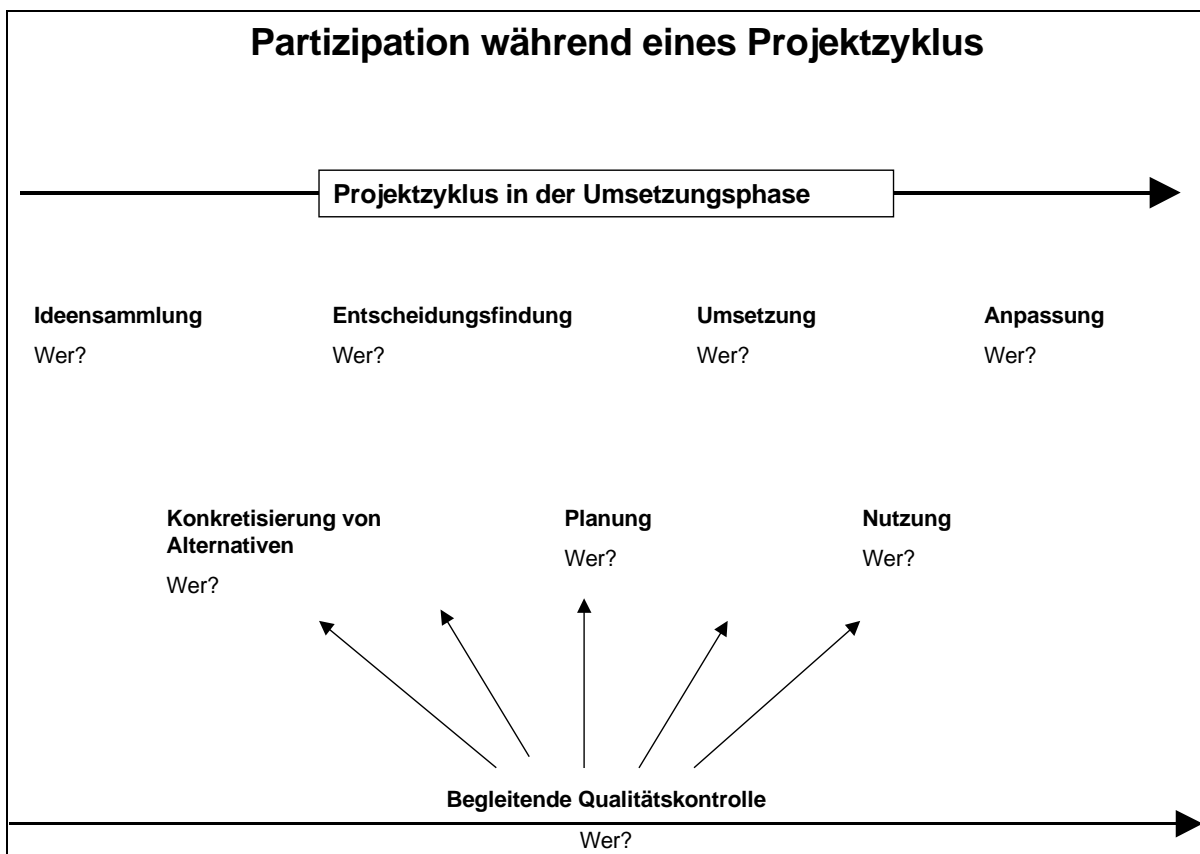


Abb. 1: Partizipation während des Projektzyklus

Um der Bevölkerung die Teilhabe in unterschiedlicher Intensität zu ermöglichen, stellen sich der LAG beziehungsweise dem LAG-Manager verschiedene Aufgaben.

Welche dies im Einzelnen sind und welche Vorgehensweise und Instrumente sich dafür anbieten, sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt:

Aufgaben	Vorgehensweise / Instrumente
<p>Bürger über LEADER+ informieren (Hintergrund, Ziele, bisheriger Prozess, Potentiale für die Region)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zeitungsartikel ▶ Flyer ▶ Informationsveranstaltung für die Bevölkerung ▶ Versammlung mit Schlüsselpersonen
<p>Bürger für Projekte aktivieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bürgern einen Leitfaden an die Hand geben, in dem die relevanten Anforderungen an Projekte aufgeführt sind ▶ Positive Projektbeispiele nennen / vorstellen (Quelle: Projektdatenbank der Deutschen Vernetzungsstelle, www.leaderplus.de/projekte) ▶ Faktoren auflisten, die zum Erfolg von Projekten beitragen ▶ Eine Versammlung mit interessierten Gruppen und Personen organisieren, um ihnen spezifische Informationen geben und Fragen beantworten zu können
<p>Schlüsselpersonen informieren und einbeziehen</p>	<p>Checkliste aufstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer soll informiert werden? ▶ Schlüsselpersonen entsprechend des gesteckten Ziels einbeziehen, um <ul style="list-style-type: none"> ▶ sie allgemein zu informieren, ▶ sie als Befürworter zu gewinnen, ▶ von ihnen inhaltliche und/oder rechtliche Ratschläge oder solche zum Ablauf zu erhalten, ▶ ihre Mitwirkung bei der Auswahl der Projekte sicherzustellen oder ▶ ihre Bereitschaft zu klären, ob Finanzabwicklung übernommen wird. ▶ Welche Informationen sind bereits vorhanden? (Hintergründe zu LEADER+, erwarteter Nutzen, bisheriger Prozess, nächste Schritte) ▶ Welche Informationen fehlen noch? ▶ Wie informieren? Brief, E-Mail, Versammlung, ...
<p>Strategische Entscheidung treffen: Regionale Vernetzung oder Serie von Einzelprojekten?</p>	<p>Treffen mit ausgewählten Projektverantwortlichen und Entscheidungsträgern organisieren. Mögliche Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ LEADER+ Idee vorstellen ▶ Alle Projekte vorstellen, zum Beispiel in Form eines Jahrmarkts ▶ Diskussion: Welche Synergieeffekte kann es geben, unter einem Motto zu firmieren? Welche Nachteile und Kosten sind zu erwarten? ▶ Entscheidung: Pro /Kontra

Tab. 2: Aufgabenfelder, um Partizipation zu ermöglichen

Wichtig ist, bei interessierten Bürgern keine unrealistischen Hoffnungen zu wecken. Werden diese später enttäuscht, ist nicht auszuschließen, dass die Betroffenen in Zukunft Bottom-up-Prozesse grundsätzlich ablehnen. Um dem vorzubeugen, sollten gleich zu Beginn des Umsetzungsprozesses die Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen eindeutig benannt werden.

Die Bürger sollten auch nur dann eingebunden werden, wenn von deren Mitwirken ein konkreter Nutzen zu erwarten ist. Ist dies nicht der Fall und wird Partizipation um der Partizipation willen propagiert, empfinden die involvierten Bürger dies völlig zu Recht als Zeitverschwendung und verlieren jegliches Interesse an der Bürgerbeteiligung.

Die Auswahl von Projekten

Die Auswahl von Projekten ist ein sehr wichtiger, aber auch sensibler Schritt zu Beginn der Umsetzungsphase. Nicht zuletzt deshalb, weil viele Antragsteller über die Chancen einer Förderung speziell ihres Projektes im Unklaren sind.

Zunächst gilt es, eine transparente Vorgehensweise zu wählen und alle Beteiligten davon in Kenntnis zu setzen. Dabei ist zu klären:

- ▶ Wer bestimmt die Kriterien zur Auswahl? Wer entscheidet über die Projekte? Die LAG allein, die LAG gemeinsam mit ...
- ▶ Wie können Kriterien gemeinsam aufgestellt werden (zum Beispiel Brainstorming, Vorschläge gruppieren, erläutern, entscheiden)?

Welche Kriterien einer Bewertung zugrunde gelegt werden können, zeigt folgende beispielhafte Auflistung:

- ▶ Wie viele Personen/-gruppen profitieren von dem Projekt?
- ▶ Wie viele Arbeitsplätze werden geschaffen? Welche Qualität haben diese?
- ▶ Inwiefern wird der Bottom-up-Ansatz verwirklicht?
- ▶ Ist die Trägerstruktur stabil?
- ▶ Wie lang dauert es voraussichtlich bis zur Umsetzung? Wann werden die ersten Ergebnisse sichtbar sein?
- ▶ Wird der Finanzrahmen eingehalten?
- ▶ Ist das Projekt Publicity trüchtig?

Auf der Grundlage einer Liste oder eines Kataloges von Kriterien erfolgt dann die Entscheidung:

- ▶ Punkte vergeben, ein Ranking vornehmen
- ▶ Ergebnis anschauen, Gründe und Konsequenzen diskutieren
- ▶ Eventuell ein zweites Mal punkten und Ergebnis diskutieren

▶ Entscheidung treffen

Zu beachten ist, dass die Entscheidung letztendlich auf der subjektiven Wertung der beteiligten Personen beruht!

In der Anlage dieses Bandes sind weitere Hinweise und Dokumente für die Auswahl von Projekten – auch im Zusammenhang mit der späteren Evaluierung von Maßnahmen – zusammengestellt. Sie können als Grundlage für den eigenen Entscheidungsprozess dienen. Da jedoch jedes Vorgehen Vor- und Nachteile birgt, sollten sie im Hinblick für die eigene Verwendung kritisch geprüft werden.

Zu diskutieren ist, wie die einzelnen Kriterien bewertet werden. Ist jedes Kriterium gleich wichtig? Oder erhalten bestimmte Kriterien eine höhere Gewichtung, um regionsspezifische Besonderheiten berücksichtigen zu können? So wird in Gegenden mit sehr hoher Arbeitslosigkeit der Aspekt "Schaffung von Arbeitsplätzen" eine besondere Rolle spielen, während ökologische Kriterien in diesbezüglich belasteten Regionen hervorgehoben werden sollten. Auch ist die Dimension des zu bewertenden Projektes zu berücksichtigen.

Oftmals werden sehr viele und sehr spezifische Kriterien aufgestellt, um einen qualitativ hochwertigen und vermeintlich objektiven Entscheidungsprozess zu ermöglichen. Zu Letzterem soll auch das Ranking-Verfahren wesentlich beitragen. Hierzu ist Folgendes anzumerken: Es zeigt sich in der Praxis, dass auch wenige, jedoch aussagekräftige und situationsspezifische Kriterien eine sehr gute Basis für den Auswahlprozess bilden, weil die Entscheider alle Kriterien gleichzeitig erfassen und damit die vorgeschlagenen Projekte eher ganzheitlich bewerten können. Sehr aufwändige Verfahrensweisen garantieren zudem keine Objektivität, da die Auswahl und Gewichtung der Kriterien und die anschließende Bewertung von Projektvorschlägen von den beteiligten Personen abhängt und damit subjektiv bleibt. Um trotzdem zu einer relativ objektiven und fairen Entscheidung zu gelangen, kann es hilfreich sein, die Entscheidung Personen mit unterschiedlichen beruflichen und privaten Hintergründen zu überlassen. Dies sorgt für ein gewisses Maß an Ausgeglichenheit.

Hilfreich ist es, wenn die Antragsteller ihr Projekt nicht nur in schriftlicher Form dem Entscheidungsgremium vorlegen, sondern ihr Projekt in dieser Runde auch persönlich vorstellen und offene Fragen beantworten können.

Planen einer aktivierenden Auftaktveranstaltung

Einführung

Eine wesentliche Aufgabe zu Beginn des Umsetzungsprozesses ist, einerseits Personen, die in der konzeptionellen Phase beteiligt waren, wieder anzusprechen und andererseits weitere Personen für die Umsetzung zu werben. Diese Personen müssen mit Informationen versorgt werden, will man ihr Interesse wecken beziehungsweise steigern, sich aktiv am Umsetzungsprozess zu beteiligen.

Schriftliche Unterlagen transportieren zwar Sachinformationen, doch sie gehen in der täglichen Informationsflut häufig unter und eignen sich nur begrenzt zur Motivation. Aktivierende Auftaktveranstaltungen hingegen versorgen interessierte Personen mit Informationen und schaffen gleichzeitig das für die Realisierung des REK notwendige „Klima“.

Vorbereitungen treffen

Die gute Vorbereitung einer solchen Veranstaltung ist die Voraussetzung für deren Gelingen. Dabei sollte die Perspektive der Teilnehmer im Vordergrund stehen, denn sie sollen Wesentliches verstehen und mit nach Hause nehmen.

Folgende Leitfragen sind für die Planung einer solchen Veranstaltung wesentlich:

- ▶ Was ist das Ziel der Veranstaltung?
- ▶ Wer kommt zur Veranstaltung?
- ▶ Welche Erwartungen und Befürchtungen haben die Teilnehmer voraussichtlich?
- ▶ Wie lange soll die Veranstaltung dauern?
- ▶ Was soll in Einleitung, Hauptteil und Schlussteil der Veranstaltung geschehen?

Wichtig ist, sich als Veranstalter die Erwartungen und Befürchtungen des eingeladenen Personenkreises vor der Veranstaltung genau zu verdeutlichen. Diese Punkte mögen nicht auf der Tagesordnung stehen, doch sie werden unsichtbar im Raum sein und offen oder versteckt eingebracht werden.

Kennernlernen ermöglichen

Die Anwesenden wollen sicher wissen, wer mit ihnen im Raum ist. Bei Veranstaltungen mit einer überschaubaren Teilnehmerzahl sollte daher eine Vorstellungsrunde eingeplant werden, die jeder Person die Möglichkeit gibt, sich kurz vorzustellen und ihren Bezug zum Thema zu erläutern. Für Veranstaltungen mit vielen Teilnehmern bietet sich an, statt einer Sitzordnung in Reihen Tisch-

gruppen zu bilden, damit sich die Teilnehmer zumindest mit einigen Leuten näher bekannt machen können.

Praktische Beispiele vorstellen

Erfahrungsgemäß wollen sich die Teilnehmer in erster Linie kennenlernen und Praxiserfahrungen austauschen. Dies kann durch die kurze Präsentation von positiven Beispielen aus dem Bereich der Regionalentwicklung geschehen. Dabei sollten die Hintergründe für die Erfolge und auch der Umgang mit Schwierigkeiten sichtbar werden. Die Referenten müssen deshalb im Vorfeld informiert werden, wie sie die Schwerpunkte setzen sollen. Aussagefähiges Bildmaterial unterstützt die Präsentationen eindrucksvoll.

In Gruppen arbeiten

Je nach Teilnehmerzahl kann es sinnvoll sein, eine Diskussion in kleineren Gruppen zu planen. Diese Arbeitsform verlangt, dass sich jeder Teilnehmer aktiv mit einem Thema und auch mit seiner Situation auseinandersetzt. Gleichzeitig lernt er andere Personen besser kennen.

Je nach Ziel der Veranstaltung und dem eingeladenen Personenkreis können die Personen bunt gemischt sein, das heißt sie können sich dem für sie interessantesten Thema zuordnen. Führen große Hierarchieunterschiede zwischen den Teilnehmern dazu, dass sich ein größerer Teil der Anwesenden nicht oder nur ungern äußert, hat es sich bewährt, die Gruppen nach Funktionen beziehungsweise Hierarchien zusammenzustellen.

Damit die Gruppenarbeit erfolgreich verläuft, ist es wichtig, die Aufgabenstellung präzise zu formulieren und deren Ergebnisse kurz und prägnant vorzustellen.

Arbeitsergebnisse präsentieren

Eine kreative und aktivierende Form der Präsentation ist die Durchführung eines Jahrmarktes. Hierbei werden die Ergebnisse einer Arbeitsgruppe an einem „Marktstand“ präsentiert. Ein Mitglied jeder Arbeitsgruppe bleibt als Sprecher am eigenen Stand. Die anderen Teilnehmer gehen von Stand zu Stand, bekommen dort von dem jeweiligen Sprecher die Ergebnisse präsentiert und können ihm Fragen stellen.

Abbildung 2 verdeutlicht die Vorgehensweise: Bei einem Marktstand mit vier Ständen sind drei Durchgänge notwendig, damit alle Stände besucht werden können. In der ersten Runde besuchen die Mitglieder von Arbeitsgruppe 1 den zweiten Stand, in der zweiten Runde den dritten Stand und in der dritten Runde den vierten Stand. Simultan organisieren die übrigen Arbeitsgruppen ihre Besuche nach dem gleichen Prinzip.

Eine Runde sollte nicht wesentlich länger als zehn Minuten dauern: fünf Minuten Präsentation und fünf Minuten Diskussion. Für den Wechsel von Stand zu Stand sollte zusätzlich Zeit eingeplant werden. Um kein Chaos

aufkommen zu lassen, hat es sich bewährt, den Wechsel zentral anzukündigen, zum Beispiel mit Hilfe eines Gongs. Im Anschluss an die formellen Präsentationen

kann die Möglichkeit gegeben werden, die Stände nochmals informell zu besuchen.

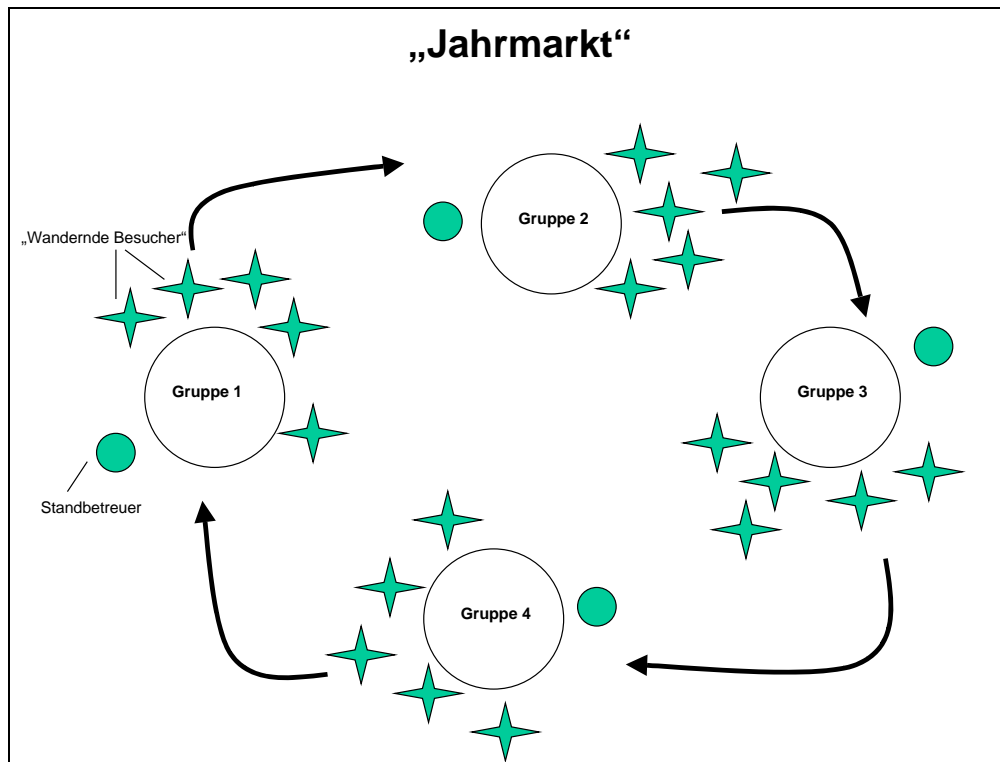


Abb. 2: Ein „Jahrmarkt“ zur Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse

Offizielle Stelle einbinden

Um der Veranstaltung eine gebührende Bedeutung zu geben, können anerkannte und für den Regionalentwicklungsprozess wichtige Leute gebeten werden, die Schirmherrschaft zu übernehmen und die Veranstaltung zu eröffnen. Damit die Einleitung zur Zielerreichung beiträgt, ist es wichtig, den oder die Redner in der Vorbereitungsphase über den Sinn und Zweck der Veranstaltung sowie den Teilnehmerkreis zu informieren. Ein Hinweis auf eine kurze prägnante Darstellung ist dabei sehr hilfreich, um Verzögerungen im Ablauf nicht bereits zu Anfang zu riskieren. Mit der Eröffnung einer solchen Veranstaltungen können machtbewusste Amtsträger, die gerne überall involviert sein wollen und bei Nichtachtung die Umsetzung des REKs behindern könnten, explizit eingebunden werden.

Vereinbarungen treffen

Am Ende der Veranstaltung sollen konkrete Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen getroffen werden. Es muss allen klar sein, wer bis wann was machen wird. Nur dadurch bleibt das in der Veranstaltung geschaffene Momentum lebendig. Die im Beisein der anderen Teilnehmer gemachten Absprachen erzeugen einen sanften sozialen Druck und tragen somit bei, dass die Aufgaben auch tatsächlich durchgeführt werden.

Gruppenarbeit

Abschließend planen die Teilnehmer in Kleingruppen eine aktivierende Auftaktveranstaltung anhand von fünf Leitfragen. Hier ein Auszug der Ergebnisse:

Leitfragen	Kleingruppe 1	Kleingruppe 2	Kleingruppe 3
Was ist das Ziel?	Projektträger motivieren eventuell neue Träger finden	Zusammenarbeit als Motor Fach- und Entscheidungskompetenz sowie Dienstleistungsfähigkeit stärken Akzeptanz fördern/erreichen schnelle Umsetzung Grenzen/Hürden abbauen bessere Kommunikation zwischen Behörde und LAG Abbau von Vorurteilen Erfolg für beide Seiten	Motivation von Akteuren ergänzende Projekte entwickeln gute Organisation
Wer kommt zur Veranstaltung?	ca. 15 – 20 Personen: ▶ themen- und interessen- sowie finanz- und nutzenbezogen ▶ Lobby (politische Vertreter) ▶ Schlüsselpersonen ▶ Fachleute ▶ Behörden	Interessenvertreter Betroffene LAG Behörden (z.B. Landrat) betroffene Fachbehörden politische Vertreter (Fachausschüsse des Kreistages)	bisherige Akteure öffentliche Stellen neue Interessenten „breite“ Öffentlichkeit Presse?
Welche Erwartungen haben die Teilnehmer?	Information Kenntnisse über Auswirkungen, Nutzen, Kosten Transparenz (interne Akzeptanz)	Behörde: ▶ erwartet Einbeziehung ▶ akzeptiert das Projekt und bremst nicht! ▶ akzeptiert fachliche Zuarbeit aus der LAG Vorteile für alle Teilnehmer erreichen	Zuschuss Wie geht es weiter? Stand des Verfahrens „Angst“ vor Bla-Bla praktische Umsetzung Unterstützung
Dauer?	max. 2 Stunden	max. 2 Stunden	1,5 Stunden
Wie soll der Ablauf sein?	Einleitung: Begrüßung Vorstellungsrunde Hauptteil: Thema/Idee vorstellen: erst LAG, dann ein Promotor Möglichkeiten zur Mitwirkung aufzeigen Strukturierte Diskussion Ergebnisse dokumentieren Schlussteil: Fazit, eventuell gemeinsamen Nenner finden Ausblick, übergeordnetes Ziel formulieren, nächsten Termin festlegen, Danksagungen	Einleitung (ca. 15 Min.): Begrüßung Ziel und Ablauf vorstellen Hauptteil (1,5 Stunden): Über Stand informieren Projektvorstellung in Form eines Jahrmarktes Ideen der Fachgruppen vorstellen, nächste Schritte und Termine vereinbaren Weiteres Vorgehen klären, Rahmenbedingungen vorgeben, offene Fragen klären Schlussteil (15 Min.): Wie geht es weiter? Nächstes Treffen vereinbaren	Einleitung: Planung, Handlung Verantwortliche benennen, bestätigen Hauptteil: weiterer Ablauf, Antragsverfahren Akteure stellen Projektstand vor schlafende Projektideen zur Diskussion stellen neue Projektideen Schlussteil: Aufbruchstimmung erzeugen nächste Termine

Tab. 3: Planung einer aktivierenden Auftaktveranstaltung

Literaturhinweise

Knieling, Jörg: Leitbildprozesse und Regionalmanagement. – Frankfurt a.M. u.a.: Lang 2000

Lipp, Ulrich und Will, Hermann: Das große Workshop-Buch – Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Beltz-Verlag, 2001, ISBN: 3-407-363675-3



Teilnehmerliste des LEADER+ Workshops
„LEADER+ Start: Leitbild, Entwicklungskonzept und die ersten Schritte der
Umsetzung (Hintergründe, Vorgehensweise, Instrumente)“
21. bis 22. März 2002

Organisatoren

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+

Bundesanstalt für Landwirtschaft und
Ernährung

Dr. Jan Swoboda
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-9 56
Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de
Internet: www.leaderplus.de

Stefan Kämper
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-7 22
Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de
Internet: www.leaderplus.de

Moderatoren

Katja Königstein
Raiffeisenstraße 13
54316 Pluwig
Tel.: 0 65 88/98 21 43 oder 01 79 / 46 72 666
E-Mail: koenigst@uni-trier.de
Internet: www.taurus-institut.de

Reiner Laue
Heuss-Straße 36
70794 Filderstadt
Tel.: 0 71 58/6 56 10
Fax: 0 71 58/6 56 10
E-Mail: reiner.laue@pacteam.org
Internet: www.pacteam.org

Referenten

Prof. Dr. Ulf Hahne
Universität Gesamthochschule Kassel
FB 13 (Stadtplanung)
Nordbahnhofstraße 1a
37213 Witzenhausen
Tel.: 05 61/8 04-16 53 /-16 70
Fax: 05 61/8 04-16 61
E-Mail: hahne@wiz.uni-kassel.de

Brandenburg

Andreas Schmidt
Leitung der LAG
Oderland e.V.
Am Hafen 2
16269 Wriezen
Tel.: 03 34 56/7 10 55
Fax: 03 34 56/7 20 82
E-Mail: leaderoder@t-online.de
Internet: www.ibs-wriezen.de

Schleswig-Holstein

Horst Weppler
Kreisverwaltung Ostholstein
Amt für Planung und Nachhaltige Entwicklung
Lübecker Straße 41
23701 Eutin
Tel.: 0 45 21/78 83 80
Fax: 0 45 21/78 83 85
E-Mail: h.weppler@kreis-ostholstein.de
Internet: www.kreis-ostholstein.de

Teilnehmer der LEADER+-Gruppen / -Bewerber

Baden Württemberg

Dajana Grzesik
Leitung der LAG
Landratsamt Calw
Vogteistr. 44 - 46
75365 Calw
Tel.: 0 70 51/16 02 03
Fax: 0 70 51/79 52 03
E-Mail: 13.Grzesik@kreis-calw.de
Internet: www.kreis-calw.de

Diana Schafer
Landratsamt Heidenheim
Felsenstraße 36
89518 Heidenheim
Tel.: 0 73 21/32 13 31
Internet: www.landkreis-heidenheim.de

Anhang

Bayern

Markus Romer
Mitglied der LAG
Hattenbergstraße 2
87452 Altusried
Tel.: 0 83 73/98 72 88
Fax: 0 83 73/76 12
E-Mail: markus.romer@gmx.de
Internet: www.altusried.de

Sonja Schmitt
Leitung der LAG
RSG Bad Kissingen
Sieboldstraße 7
97688 Bad Kissingen
Tel.: 09 71/7 23 61 47
Fax: 09 71/7 23 61 11
E-Mail: schmitt@rsg-bad-kissingen.de
Internet: www.rsg-bad-kissingen.de

Brandenburg

Jan Christoph Gloger
LEADER Regionalbüro Oderbruch
Am Hafen 2
16269 Wriezen
Tel.: 03 34 56/7 10 55
Fax: 03 34 56/7 20 82
E-Mail: leaderoder@t-online.de
Internet: www.ibs-wriezen.de

Dieter Irlbacher
Leitung der LAG
Spreewaldverein e.V.
Am Neuhaus 7
15907 Lübben (Spreewald)
Tel.: 0 35 46/84 26
Fax: 0 35 46/86 43
E-Mail: spreewaldverein@t-online.de
Internet: www.spreewald-erlebnis.de

Christa Menz
Leitung der LAG
Fläming-Havel e. V.
Hagelbergerstraße 21
14806 Belzig
Tel.: 03 38 41/3 15 35
E-Mail: fritz.menz@t-online.de

Ursel Ochs
Mitglied der LAG
Ämter Dahme/Mark und Heideblick
Hauptstraße 48/49
15936 Dahme/Mark
Tel.: 03 54 51/98 10
Fax: 03 54 51/9 81 44
E-Mail: *Amt-Dahme@t-online.de*
Internet: *www.dahme.de*
Klaus Ritzmann
Arbeitskreisleiter
Verein pro Messensee e.V.
Saalower Straße 17
15806 Mellensee
Tel.: 0 33 77/20 18 32
Fax: 0 33 77/39 96 23
E-Mail: *melleamsee@t-online.de*
Internet: *www.mellensee-nottekanal.de*

Iris Schülzke
Projektträger
Förderverein Schliebener Land e.V.
Herzberger Straße 7
04936 Schlieben
Tel.: 03 53 61/3 56 10
Fax: 03 53 61/3 56 30
E-Mail: *Amt-Schlieben@t-online.de*
Internet: *www.Schliebener-Land.de*

Hessen

Kurt Lehmann
Verein Natur und Lebensraum Rhön e.V.
Groenhoff-Haus
36129 Gersfeld-Wasserkuppe
Tel.: 0 66 54/96 12 0
Fax: 0 66 54/96 12 20
E-Mail: *info@vnlr.de*
Internet: *www.biosphaerenreservat-rhoen.de*

Daniela Mayershofer
Arbeitskreisleiterin
Regionalforum Südwest
Washingtonallee 4
36041 Fulda
Tel.: 06 61/2 42 73 58
Fax: 06 61/2 42 73 54

Anhang

Mecklenburg - Vorpommern

Dr. Klaus-Peter Schultz
Leitung der LAG
Landkreis Bad Doberan
August-Bebel-Straße 3
18202 Bad Doberan
Tel.: 03 82 03 / 6 06 26
Fax: 03 82 03 / 6 06 30
E-Mail: klaus-peter.schultz@lk-dbr.de

Niedersachsen

Christina Friedrich
Mitglied der LAG
EU Projekt Büro des Landkreis Harburg, Soltau-
Fallingb. und Lüneburg
Postfach 14 40
21414 Winsen (Luhe)
Tel.: 0 41 71/69 34 12
Fax: 0 41 71/68 74 12
E-Mail: c.friedrich@Lkharburg.de

Sissi Karnehm-Wolf
Leitung der LAG
Landschaftspflegeverband e.V.
Reinhäuser Landstr. 4
37083 Göttingen
Tel.: 05 51/5 31 37 03
Fax: 05 51/5 31 37 07
E-Mail: lpv@landkreisgoettingen.de

Renate Ortmanns-Möller
Leitung der LAG
Samtgemeinde Dannenberg
Rosmarienstr. 5
29451 Dannenberg (Elbe)
Tel.: 0 58 61/80 81 16
Fax: 0 58 61/80 83 01 16
E-Mail: r.ortmanns-moeller@sgdan.de

Carsten Kühn
Gemeindeverwaltung Neuenkirchen
Hauptstr. 1/3
29643 Neuenkirchen
Tel.: 0 51 95/9 40 16
Fax: 0 51 95/9 40 40
E-Mail: Carsten.Kuehn@gemeinde-neuenkirchen.de
Internet: www.Gemeinde-Neuenkirchen.de

Nordrhein-Westfalen

Alexander von Spiegel
Arbeitskreisleiter
Interessengemeinschaft Bauernhaus e.V.
Osningstr. 332
33659 Bielefeld
Tel.: 07 00/66 68 63 68
Fax: 05 21/49 11 77
E-Mail: avspiegel@aol.com
Internet: www.IGBauernhaus.de

Rheinland-Pfalz

Franz Ullrich
Leitung der LAG
Kreisverwaltung Südwestpfalz
Unterer Sommerwaldweg 40 - 42
66953 Pirmasens
Tel.: 0 63 31/80 91 03
Fax: 0 63 31/80 93 72
E-Mail: f.ullrich@ksuedwestpfalz.de
Internet: www.lksuedwestpfalz.de

Sachsen

Heinz Franke
Landratsamt Muldentalkreis
Karl-Marx-Straße 22
04662 Grimma
Tel.: 0 34 37/98 47 42
Fax: 0 34 37/92 53 10 38
E-Mail: franke@lra-mtl.de
Internet: www.lra-mtl.de
Sigrid Hager
Mitglied der LAG
Landratsamt Weißeritzkreis
Dr.-Külz-Straße 1
01744 Dippoldiswalde
Tel.: 0 35 04/63 44 32
Fax: 0 35 04/63 44 33
E-Mail: Sigrid.Hager@weisseritzkreis.com

Dr. Rainer Stierand
Leitung der LAG
Natur und Heimat e.V.
Hinter den Höfen 16
01936 Schwepnitz
Tel.: 03 57 97/7 38 91
Fax: 03 57 97/7 38 91
E-Mail: rainer.stierand@t-onlinde.de
Internet: www.region-westlausitz.de

Anhang

Imke Streu
Mitglied der LAG
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Landkreis Delitzsch
Richard-Wagner-Str. 7a
04509 Delitzsch
Tel.: 03 42 02/3 54 71
Fax: 03 42 02/6 97 84
E-Mail: wfg@bra-delitzsch.de

Andrea Teinze
Arbeitskreisleiter
Landratsamt Niederschlesischer Oberlausitzkreis
Robert-Koch-Straße 1
02906 Niesky
Tel.: 0 35 88/28 57 68
Fax: 0 35 88/28 57 95

Thüringen

Karlo Helbing
Leitung der LAG
Landwirtschaftsamt Leinefelde
Lisztstr. 2
37327 Leinefelde
Tel.: 0 36 05/55 61 24
Fax: 0 36 05/55 62 99
E-Mail: post.lwa-lei@lwa.thueringen.de
Internet: www.thueringen.de/lwa-lei

Norbert Klose
Leitung der LAG
Graitschener Heimatverein e.V.
Siedlung 4
07616 Graitschen / B.
Tel.: 03 66 92/3 50 30
Fax: 03 66 92/3 50 33
E-Mail: norbert.klose@graitschen.de

Joachim Leibiger
Mitglied der LAG
Zweckverband Wirtschaftsförderung
der Region des nördlichen Landkreises
Washingtonstraße 42
99423 Weimar
Tel.: 0 36 43/50 55 32
Fax: 0 36 43/50 55-57 (-58)
E-Mail: Leibiger@aol.com

Cornelia Lesser
Leitung der LAG
Landwirtschaftsamt Eisenach
Frauenberg 17
98817 Eisenach
Tel.: 0 36 91/25 82 05
Fax: 0 36 91/25 82 99
E-Mail: *leader2.eisenach@t-online.de*
Internet: *www.thueringen.de/leader*

Teilnehmer der Landesstellen

Bayern

Karl Birk
LEADER-Manager
Regierung von Niederbayern
Anton-Kreiner-Straße 1
94405 Landau an der Isar
Tel.: 0 99 51/6 93 64
Fax: 0 99 51/6 93 69
E-Mail: *karl.birk@LWA-ln.bayern.de*

Angela Vaas
LEADER-Managerin
Regierung von Oberbayern Ost
Am Kellerberg 11
84453 Mühldorf
Tel.: 0 86 31/6 10 71 40
Fax: 0 86 31/6 10 77 00
E-Mail: *Angela.Vaas@lwa-aomu.bayern.de*

Sebastian Wittmoser
LEADER-Manager
Regierung von Oberbayern
Hörselbergstraße 3
81677 München
Tel.: 0 89/21 76 33 60
Fax: 0 89/21 76 38 57

Saarland

Annette Bassow
Ministerium für Umwelt
Referat B/3
Saaruferstraße 16
66117 Saarbrücken
Tel.: 06 81/5 01-43 33
Fax: 06 81/5 01-43 14
E-Mail: *a.bassow@umwelt.saarland.de*



Teilnehmerliste des LEADER+ Workshop
„LEADER+ Start: Leitbild, Entwicklungskonzept und die ersten Schritte der
Umsetzung (Hintergründe, Vorgehensweise, Instrumente“
16. bis 17. April 2002

Organisatoren

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+

Bundesanstalt für Landwirtschaft und
Ernährung

Anette Pfeiffer
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-4 59
Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de
Internet: www.leaderplus.de

Stefan Kämper
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-7 22
Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de
Internet: www.leaderplus.de

Moderatoren

Katja Königstein
Raiffeisenstraße 13
54316 Pluwig
Tel.: 0 65 88/98 21 43
E-Mail: koenigst@uni-trier.de
Internet: www.taurus-institut.de

Reiner Laue
Heuss-Straße 36
70794 Filderstadt
Tel.: 0 71 58/6 56 10
Fax: 0 71 58/6 56 10
E-Mail: reiner.laue@pacteam.org
Internet: www.pacteam.org

Referenten

Prof. Dr. Ulf Hahne
Universität Gesamthochschule Kassel
FB 13 (Stadtplanung)
Nordbahnhofstraße 1a
37213 Witzenhausen
Tel.: 05 61/8 04-16 53 /-16 70
Fax: 05 61/8 04-16 61
E-Mail: hahne@wiz.uni-kassel.de

Brandenburg

Andreas Schmidt
Geschäftsführer
Lokale Aktionsgruppe Oderland e.V.
c/o Ingenieurbüro Schmidt
Am Hafen 2
16269 Wriezen
Tel.: 03 34 56/7 10 55
Fax: 03 34 56/7 20 82
E-Mail: leaderoder@t-online.de
Internet: www.ibs-wriezen.de

Hessen

Thomas Schaumberg
Vogelsberg-Consult GmbH
Postfach 88
36332 Lauterbach
Tel.: 0 66 41/96 46-0 / -12
Fax: 0 66 41/96 46-46
E-Mail: schaumberg@vogelsberg-consult.de
Internet: www.vogelsberg-consult.de

Teilnehmer der LEADER+-Gruppen / -Bewerber

Brandenburg

Herbert Lohner
Mitglied der LAG
Bund Berlin
Crillestr. 35
10827 Berlin
Tel.: 030/78790024
Fax: 030/78790028
E-Mail: lohner@bund-berlin.de

Angelika Zarling
Leitung der LAG
OWF GmbH
Tränkeweg 5
15517 Fürstenwalde
Tel.: 0 33 61/5 66 02 12
Fax: 0 33 61/5 66 01 72
E-Mail: zarling@owf-ostbrandenburg.de

Anhang

Brandenburg

Dr. Manfred Kopf
Leitung der LAG
Landesamt für Geowissenschaften und Rohstoffe
Stahnsdorfer Damm 77
14532 Kleinmachnow
Tel.: 03 32 03/36-6 50
Fax: 03 32 03/36-7 02
E-Mail: *Kopf@LGRB.de*
Internet: *www.lgrb.de*

Hessen

Thomas Disser
Leitung der LAG
Interessengemeinschaft Odenwald e.V.
Marktplatz 1
64711 Erbach i. Odw.
Tel.: 0 60 62/94 33-60
Fax: 0 60 62/94 33-66
E-Mail: *igo@oreg.de*

Markus Seibel
Leitung der LAG
Spessart regional
c/o Wirtschaftsförderung und Tourismus GmbH im Main-Kinzig-
Kreis
Barbarossastr. 28
63571 Gelnhausen
Tel.: 0 60 51/48 07 13
Fax: 0 60 51/48 07 10
E-Mail: *m.seibel@wfmkk.de*

Niedersachsen

Bodo Plachetka
Leitung der LAG
Landkreis Schaumburg
Jahnstr. 20
31655 Stadthagen
Tel.: 0 57 21/70 31 86
Fax: 0 57 21/70 35 98
E-Mail: *WirtschaftsFoerderung.80@Landkreis-Schaumburg.de*
Internet: *www.Schaumburg.de*

Sven Mörker
Landkreis Diepholz
Amt für Wirtschaftsförderung
Römlingstraße 10
49356 Diepholz
Tel.: 0 54 41/97 6-14 54
Fax: 0 54 41/97 6-17 68
E-Mail: *sven.moerker@diepholz.de*
Internet: *www.diepholzer-moorniederung.de*

Niedersachsen

Ulrich König
Stadtverwaltung Hessisch Oldendorf
Marktplatz 13
31840 Hessisch Oldendorf
Tel.: 0 51 52/7 82-1 04
Fax: 0 51 52/7 82-1 78
E-Mail: UKoenig@stadt-Hessisch-oldendorf.de

Nordrhein-Westfalen

Rudolf Höcker
Mitglied der LAG
Amt für Agrarordnung Warburg
Prozessionsweg 1
34414 Warburg
Tel.: 0 56 41/90 62 14
Fax: 0 56 41/90 61 03
E-Mail: rudolf.hoecker@afao-warburg.nrw.de

Rheinland-Pfalz

Andreas Schäfer
Mitglied der LAG
Landschaftspflegeverband Birkenfeld e.V.
Spitzgarten 11
55758 Veitsrodt
Tel.: 0 67 82/3 66 65
Fax: 0 67 81/90 13 05

Sachsen

Siegfried Ragsch
Kulturhistorischer Verein "Alter Fritz" Hochkirch e.V.
Diesterwegstr. 2
02627 Hochkirch
Tel.: 035939/80230
E-Mail: 1010-518@online.de
Internet: www.tgz-bautzen.de/leader.html

Thüringen

Sabine Pönicke
Arbeitskreisleiter
Naturparkverwaltung Eichsfeld-Hainich-Werratal
Dorfstraße 19
37318 Fürstenhagen
Tel.: 03 60 83/46 63
Fax: 03 60 83/4 66 41
E-Mail: naturpark-ehw@t-online.de
Internet: www.naturpark-ehw.thueringen.de

Teilnehmer der Landesstellen

Brandenburg

Lysann Jacob
Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und
Raumordnung
Lanzer Chaussee 21
19348 Lenzersilge
Tel.: 03 31/8 66 77 46
E-Mail: Lysann.Jacob@MLUR.Brandenburg.de

X

Die Projektauswahl

Transparenz gefordert

Um zu gewährleisten, dass Projekte den Kriterien der Nachhaltigkeit entsprechen, wurde im Rahmen der fünften Mitgliederversammlung der LAG ein Bewertungssystem aufgestellt (s. Abb.). Die Auswahl der geförderten Projekte soll auf der Grundlage dieses Kriterienkatalogs erfolgen.

Grundlagen

Demnach sollen die Projekte:

- der Umsetzung des Leitbildes und der Leitlinien einer nachhaltigen Regionalentwicklung im Landkreis Göttingen dienen,
- ökonomisch, ökologisch und sozial tragfähig sein,
- einen Beitrag zum Abbau der Schwächen in der Region leisten und
- die nachfolgenden Grundprinzipien der integrierten Gesamtstrategie erfüllen.

Grundprinzipien

Nachhaltigkeit	Für alle Vorhaben ist die ökonomische, ökologische und soziale Tragfähigkeit aufzuzeigen.
Vernetzung	Es werden sektorenübergreifende Beziehungen und Zusammenhänge (regionale und überregionale), zum Beispiel durch den Aufbau von Informationsnetzwerken und Kooperationen, Wirtschaftsketten und/oder -kreisläufen, gemeinsame/s Werbung / Marketing, Öffentlichkeitsarbeit u.ä. geschaffen.
Kommunikation und Kooperation	Durch den Aufbau von Partnerschaften, frühzeitige Beteiligung aller betroffenen Akteure und den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wird ein schneller, direkter und vielseitiger Informationsfluss verwirklicht.
Beteiligung (Partizipation)	Die ortsansässige Bevölkerung incl. der Unternehmen, sachkundige Verbände und Vereine, betroffene Akteure werden frühzeitig bei der Planung, Durchführung und Weiterentwicklung von Vorhaben und bei Entscheidungsprozessen einbezogen.
Bottom-up	Die Gestaltung von Entwicklungsprozessen sowie Erarbeitung und Umsetzung von Projekten erfolgen unter maßgeblicher Initiative und Beteiligung „von unten“ (lokale Bevölkerung, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Initiativen und andere).
Vorhandene Strukturen nutzen	Das Anknüpfen an bestehende Strukturen (Unternehmen, Initiativen, Infrastrukturen), soll nach Möglichkeit Vorrang vor der Neuschaffung von Strukturen haben.
Eigenleistung	Die Voraussetzung für jede Projektförderung ist immer mit der Einbringung von Eigenleistung verbunden, die von den jeweiligen Projektträgern in angemessener Höhe und Form zu erfolgen hat (finanziell, materiell, personell). Die finanzielle Förderung wird zeitlich begrenzt.
Evaluierung	Das Gesamtvorhaben und die Einzelprojekte sollen entsprechend ihrer Zielsetzung projektbegleitend auf ihre Wirkung hin überprüft werden. Hierzu werden in Zusammenarbeit mit Expertenteams (Hochschulen, private Büros / Personen etc.) spezifische Kriterien und Indikatoren erarbeitet.

Bewertungs- system

Unter Berücksichtigung dieser Grundprinzipien entstand das folgende Bewertungssystem. Die Kriterien sollen nicht nur als Entscheidungsgrundlage für die Projektauswahl dienen, sondern stehen den jeweiligen potentiellen Projektträgern auch für die Entwicklung und Ausgestaltung ihrer Projekte zur Verfügung.

Die Bewertung erfolgt in drei Stufen

1. Stufe – Bewertung Einzelkriterien:
Beurteilung, welchen Beitrag ein Vorhaben zur Erfüllung der einzelnen Kriterien leistet.
2. Stufe – Bewertung Kriterienkomplex:
Auf der Grundlage der Bewertung der Einzelkriterien wird geprüft, ob die allgemeinen Kriterien eingehalten werden, sowie die ökonomische, ökologische und soziale Tragfähigkeit gewährleistet ist.
3. Stufe – Bewertung „Nachhaltigkeit“:
Zusammenführen der Ergebnisse aus den vorherigen Bewertungsstufen zu einem Gesamturteil bezüglich der Nachhaltigkeit des jeweiligen Projektes.

Relevante Projektanträge müssen dem Lenkungsausschuss der LAG schriftlich vorgelegt und ggf. vorgestellt werden. Die Ausschussmitglieder beurteilen nach dem Bewertungssystem die eingehenden Projekte.

Ein Projekt wird dann als nachhaltig eingestuft, wenn es die Kriterien aus allen vier Komplexen der Abbildung in der Mehrzahl erfüllt. Es darf in keinem der Kriterienkomplexe (2. Stufe der Bewertung) eine negative Wertung erhalten.

Eine Bewertung in drei Stufen fordert die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Aspekten eines Vorhabens auf verschiedenen Ebenen. Dadurch wird den notwendigen Details umfassende Beachtung geschenkt, gleichzeitig bleibt der Blick für Zusammenhänge und das Zusammenspiel von Faktoren gewahrt. So lässt sich auch das Bewusstsein für Nachhaltigkeit schärfen.

Der Lenkungsausschuss schlägt der Mitgliederversammlung der LAG die zu fördernden Projekte zur Abstimmung vor.

Projekt - Nr.

Stichwort:

Bewertungssystem für umzusetzende Einzelprojekte	Bewertung Einzelkriterien		Bewertung Kriterienkomplex		Bewertung "Nachhaltigkeit"	
	+	0	+	0	+	0
Allgemeine Kriterien						
Konformität mit Leitbild und Leitlinien zur nachhaltigen Regionalentwicklung im Landkreis Göttingen						
Erarbeitung, - umsetzung und - weiterentwicklung der Projekte mehrheitlich durch die Initiative lokaler Institutionen						
Angemessene Eigenbeteiligung der Projektpartner (finanziell, materiell, personell)						
Kooperation und Vernetzung der regionalen Akteure im ländlichen Raum						
Verträglichkeit mit bestehenden Projekten						
Evaluiierung und Transparenz der Projektfortschritte						
Multiplikatorwirkung und Synergieeffekte						
Förderung der Kommunikation, der Information und der Handlungsfähigkeit von einheimischer Bevölkerung, Touristen und Unternehmen hinsichtlich nachhaltiger Wirtschafts- und Lebensformen						
innovativer Charakter von Projekten						
Ökologische Kriterien						
Schutz und Erhalt von Arten und Biotopen und deren Verbund						
Erhalt und Entwicklung der vielfältigen und funktionfähigen Kulturlandschaft						
Förderung des Umweltbewusstseins						
Verringerung des Ressourcenverbrauches und der Umweltbelastungen						
Förderung regionaler Stoff- und Energiekreisläufe und regenerativer Energieformen						
Ökonomische Kriterien						
detaillierter Finanzierungsplan liegt vor						
wirtschaftliche Tragfähigkeit						
Verbesserung der allg. Einkommenssituation in der Region						
Förderung regionaler Wirtschaftsketten und - kreisläufe						
Steigerung der regionalen Wertschöpfung						
Förderung der regionalen Verarbeitung und Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte						
Förderung von Einkommensmöglichkeiten (Diversifizierung) im ländlichen Raum						
Sozio - Kulturelle Kriterien						
Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sowie Qualifizierungsmaßnahmen						
Erhalt und Weiterentwicklung der Kulturlandschaft und regionalen Vielfalt unter Berücksichtigung traditionellen Bewirtschaftungsweisen und - formen						
Erhalt/Steigerung der Traditionspflege, des regionaltypischen Handwerks und Gewerbes und/oder ortstypischer baulicher Eigenarten						
Erhalt/Steigerung der Lebensqualität im ländlichen Raum durch Sicherung/Schaffung von Grundversorgungsstrukturen (Ernährung, Kommunikation, Altenpflege, Bildung, Mobilität) und Sicherung/Schaffung sozio-kultureller Angebote						
Stärkung der Position von Kindern, Jugendlichen und Frauen						
Stärkung des Bewußtseins für eine Regionalidentität						



Projektauswahl-Bewertungsmatrix ¹	Bewertung			
	+	0	-	?
1. Eingangskriterien / Mindestanforderungen (alle mit "+" zu erfüllen)				
• Wirtschaftliche Tragfähigkeit: Eigenmittel und Solvenz, klare Finanzplanung, realistische Kosten-Nutzen-Relation				
• Klare Projektkonzeption bezüglich verantwortlicher Trägerschaft, Zielstellung, Maßnahmen, Durchführung und Zeitplanung				
• Übereinstimmung mit den Zielen und der Entwicklungsstrategie des Regionalen Entwicklungskonzeptes für die Region Fehmarn				
• Übereinstimmung mit mindestens einem der Handlungsfelder				
• Übereinstimmung der Maßnahme mit im Rahmen von „REGIONEN AKTIV“ förderfähigen Maßnahmen und Einhaltung der Zuschusshöhe (s. Fußnote 2)				
• Einhaltung bestehender Auflagen und Planungen (Landschafts- und Naturschutz, Umweltschutz, Flächennutzung, Denkmalschutz etc.)				
• Projektträger aus der Region				
• Projektträger verfügt über ausreichend Erfahrung und fachliche Kompetenz zur Durchführung des Projektes				
• Das Projekt verfügt über eine mittel- bis langfristige Tragfähigkeit (finanziell und strukturell) auch nach Ablauf der Förderung				
2. Ergänzende Kriterien				
• Sektorübergreifende Zusammenarbeit				
• Förderung von Kooperations- und Abstimmungsprozessen oder Vernetzungen				
• Modellcharakter und Multiplikatoreffekt				
• Innovationswert (neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Strukturen etc.)				
• Aktive Öffentlichkeitsarbeit als integraler Projektbestandteil				
• Einbindung benachteiligter Personengruppen (Langzeitarbeitslose, Personen mit handicaps Jugendliche ohne Schul- / Ausbildungsabschluss)				
3. Inhaltliche Kriterien (min. ein "+" in diesem Kriterienblock)				
Projekt trägt zur Erreichung des/der folgenden Entwicklungsziele(s) bei:				
• Weiterentwicklung der Attraktivität Fehmarns als Wohn- und Arbeitsstandort sowie als Wirtschafts- und Urlaubsregion				
• Entwicklung übertragbarer Lösungsstrategien				
• Aufwertung, Ergänzung und Diversifizierung des touristischen Angebots				
• Nutzung der Urlaubsgäste als Multiplikatoren für Ideen und positive Erfahrungen				
• Schutz und Entwicklung ökologisch sensibler Natur- und Landschaftsräume, Profilierung als naturbetonte Tourismusregion				
• Förderung von Ansätzen zur natur- und umweltverträglichen Landbewirtschaftung durch Beratung, Information oder Qualifizierung				
• Ausbau/Stärkung von Ansätzen zur Erschließung alternativer Einkommensquellen für landwirtschaftliche Betriebe				
• Aufgreifen von neuen Aufgaben für die Landwirte / Beteiligung an neuen Kooperationsformen (Naturschutz, kommunale Projekte)				
• Förderung der landwirtschaftlichen Direktvermarktung durch neue Wege zur Erschließung von Kundenpotenzialen/Aufbau neuer Strukturen				
• Ausbau der grenzübergreifenden Zusammenarbeit				
• Förderung von Prozessen der Annäherung und der konstruktive Auseinandersetzung zwischen Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus				
• Verbesserung der Ausbildungssituation und der sozialen Integration benachteiligter Jugendlicher				

¹ Bewertungsklassen: + der Antrag entspricht dem Kriterium vollständig, 0: der Antrag entspricht dem Kriterium teilweise; - der Antrag entspricht diesem Kriterium nicht; ? eine Bewertung ist unklar.

² Informations-, Bildungs- und Beratungsdienstleistungen: bis zu 100 %; betriebliche und strukturelle Investitionen: bis zu 40 % (bei betrieblichen Investitionen: max. 100.000 Euro innerhalb von 3 Jahren entsprechend „de-minimis“-Beihilfen Regel); Agrarumweltmaßnahmen: bis zu 100%.

Projektauswahl-Bewertungsmatrix		Einzeibewertung			Bereichsbewertung			Gesamt-bewertung				
		+	0	-	?	+	0	-	?	+	0	-
1. Grundlegende Eingangskriterien												
• Förderfähigkeit gemäß den Bestimmungen der EU, des Bundes und des Landes												
• Einhaltung bestehender Auflagen und Planungen (Landschafts- und Naturschutz, Umweltschutz, Flächennutzung, Denkmalschutz etc.)												
• Wirtschaftliche Tragfähigkeit: Eigenmittel und Solvenz, klare Finanzplanung, realistische Kosten-Nutzen-Relation												
• Übereinstimmung der Aktivitäten mit den in LEADER förderfähigen Maßnahmen und Einhaltung der Zuschusshöhe ²⁵												
• Übereinstimmung mit den Zielen und der Entwicklungsstrategie der Schwentline - Holsteinischen Schweiz												
• Übereinstimmung mit mindestens einem der Handlungsfelder												
• Schonende Nutzung der natürlichen Ressourcen und ökologische Tragfähigkeit												
• Innovationswert (neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Strukturen etc.)												
• Modellcharakter und Multiplikatoreffekt												
• Klare Projektkonzeption bezüglich verantwortlicher Trägerschaft, Zielstellung, Maßnahmen, Durchführung und Zeitplanung												
• Projektträger aus der Region und mit ausreichender Erfahrung zur Durchführung des Projekts												
2. Allgemeine Kriterien												
• Mittel- bis langfristige Tragfähigkeit (finanziell und strukturell) des Projekts nach Ablauf der Förderung												
• Räumliche oder inhaltliche Netzwerkbildung												
• Kreisübergreifende Zusammenarbeit												
• Sektorübergreifende Zusammenarbeit												
• Förderung der Kommunikation und/oder der Qualifizierung												
3. Erhalt und Verbesserung vielfältiger Ökosysteme, Naturräume und natürlicher Ressourcen												
• Entwicklung / Umsetzung von Pflege-, Nutzungskonzeptionen												
• Entwicklung / Umsetzung innovativer Konzepte zum Erhalt naturnaher Gewässerstrukturen und Niederungen												
• Entwicklung / Umsetzung innovativer Konzepte zur Biotopvernetzung												
• Entwicklung / Umsetzung innovativer Konzepte zur naturgerechten Landnutzung und zur Reduzierung v. Nährstoffbelastungen												
• Entwicklung / Umsetzung umweltgerechter Nutzungskonzeptionen für Konversionsflächen												



²⁵ Schulungsmaßnahmen: bis zu 60%; vorbereitende Untersuchungen: bis zu 50%; Investitionen in landwirtschaftlichen Betrieben: bis zu 35%; Investitionen in KMU: bis zu 28%; kleine Infrastrukturinvestitionen: bis zu 60% (nur öff. Anwendungsempfänger); Maßnahmen zur Erhaltung kulturhistorisch und kulturnaturschutzfachlich bedeutsamer sowie ortsbildprägender Bestandteile des ländlichen Raums: bis zu 60% bei öff. Anwendungsempf., bis zu 35% bei Privaten; Werbemaßnahmen: bis zu 35%; Kulturmaßnahmen bis zu 30%.

Monitoring und Verfahren zur Selbstevaluation

Die Aktionsgruppe X sieht eine begleitende Beobachtung und Erfolgskontrolle von Projekten wie des Entwicklungskonzeptes auf der Basis exakter Informationen und Daten als grundlegendes Instrument ihrer Arbeit an. Dieses Monitoring- und Selbstevaluierungsverfahren setzt eine große Klarheit über Ziele, Verfahren und Indikatoren sowie eine Kultur der Reflexion voraus. Mit Hilfe von Zwischenerhebungen von Projektdaten, einem Berichtswesen der LEADER+-Geschäftsstelle und Projektträgern sowie mit zumindest einer jährlichen Zwischenbilanz in den Arbeitsstrukturen sollen eventuelle Fehlentwicklungen erkannt und gegebenenfalls korrigiert werden. Regelmäßig wird eine subjektive Bewertung der Teilnehmer/innen in den einzelnen Arbeitskreisen bezüglich der Effizienz der Arbeit abgefragt.

Die LEADER+ Aktion X verfolgt eine integrierte nachhaltige Entwicklung. „Nachhaltige Entwicklung“ wird verstanden „als eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu gefährden. Dabei haben vier Prinzipien eine große Bedeutung:

- Verteilungsgerechtigkeit innerhalb einer Generation (Intragenerationalität).
- Schutz der Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen (Intergenerationalität).
- Ausgleich zwischen sich weiterentwickelnden ökonomischen und sozialen Interessen sowie ökologischen Erfordernissen (Retinität).
- Wertmäßig mindestens konstanter Kapitalbestand aus menschengemachtem und natürlichem Vermögen für die jeweilige Gegenwartsgeneration.“

Dementsprechend wird ein Bewertungsbogen von der Aktionsgruppe festgelegt, der diese Nachhaltigkeitsaspekte operationalisiert und transparent macht (siehe Abb. 1, Teil 2). Ergänzend werden vorab LEADER+ spezifische Aspekte in die Projektmatrix eingearbeitet. Damit liegt ein geeignetes Instrument für die Projektbewertung vorab wie für die Selbstevaluierungsmaßnahmen im Fördergebiet vor.

Kriterien für Auswahl und Evaluierung von Projekten (Abb. 1a)

1. Schritt: Projektbewertung:

Grundlegende Bewertung	Ja	Nein	fraglich
Förderfähigkeit: Ist das Projekt gemäß den EU-, Bundes- und/oder Landesbestimmungen förderfähig?			
Regionales Entwicklungskonzept: Stimmt das Projekt damit überein?			
Vernetzung: Besteht eine Verbindung zwischen dem Projekt und anderen raumwirksamen Entwicklungsvorhaben (z.B. Naturpark)?			
Integrativer Ansatz: Werden unterschiedliche Politikfelder zusammengeführt?			
Innovation: Trägt das Projekt zum Entstehen eines partiellen Entwicklungsvorsprunges bei?			
Modellhaftigkeit: Lässt sich das Projekt mit seinen Wirkungen auf andere Räume oder Personengruppen übertragen bzw. bietet eine Vorbildfunktion an?			
Finanzierungsplan: Ist die finanzielle Tragfähigkeit gewährleistet kurz-, mittel- und langfristig ausreichend gesichert?			

- Lokale Entwicklungskonzept: Ist das Projekt eine Antwort auf lokale/regionale Entwicklungsengpässe? Wie eng ist der Bezug zu den spezifischen Stärken und Schwächen des Gebietes?
- Vernetzung: Besteht eine Verbindung zwischen dem Projekt und anderen raumwirksamen Entwicklungsvorhaben (z.B. Naturparketablierung)? Wie eng ist die Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteuren in der ländlichen Entwicklung (Erfahrungsaustausch, Innovationstransfer)?
- Integrativer Ansatz: Werden unterschiedliche Politikfelder zusammengeführt? Entwickelt sich ein multisektoraler Ansatz? Wie eng ist die Verknüpfung von Einzelmaßnahmen zu den zentralen Entwicklungslinien? Entstehen Synergieeffekte?
- Innovation: Trägt das Projekt zum Entstehen eines partiellen Entwicklungsvorsprunges bei? Beinhaltet es Verfahren oder Leistungen oder Strukturen, die Neuartigkeitscharakter in der Region besitzen?
- Modellhaftigkeit: Lässt sich das Projekt mit seinen Wirkungen grundsätzlich auf andere Räume oder Personengruppen übertragen? Besitzt es möglicherweise Vorbildfunktion für andere Problemstellungen?

1. Schritt: Nachhaltigkeitsbewertung des Projektes (Abb. 1 b)

Bewertungsdimensionen		2. Schritt: Bewertung aller Kriterien			3. Schritt: Bewertung der Dimension		
Ökonomische Dimension	Erhalt oder Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze						
	Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit bzw. umweltentlastender Infrastruktur						
	Diversifizierung der regionalen Wirtschaft						
	Verbreitung und Anwendung moderner Technologien (insbesondere IuK)						
	Erzielung großer indirekter Effekte hinsichtlich der Wertschöpfung, Arbeitsplätze, Qualifikation						
Ökologische Dimension	Verringerung des Ressourcenverbrauchs (Energie, Rohstoffe, Fläche, Wasser) oder Einsatz der besten verfügbaren Technologien/Verfahren						
	Verringerung von Umweltbelastungen (Abfälle, Schadstoffe, Emissionen, Lärm) oder Einsatz der besten verfügbaren Technologien/Verfahren						
	Schutz und Erhaltung von Arten, Lebensräumen und Landschaft						
	Nutzung erneuerbarer Ressourcen						
	Förderung des Bewusstseins, der Information und der Qualifikation der Bevölkerung, Touristen und Unternehmen in Umweltfragen						
Sozio-kulturelle Dimension	Förderung besonders benachteiligter Gruppen (Langzeitarbeitslose, Behinderte, Ausländer...)						
	Förderung der Gleichstellung der Geschlechter						
	Erhöhung der Beteiligungsmöglichkeiten der Betroffenen						
	Erhalt/Förderung der kulturellen Identität oder des kulturellen Erbes						
4. Schritt Gesamtbilanz	Gesamtbewertung						

(Quelle: Taurus-Institut 2000/neuLand 2001)

Das Bewertungsverfahren mit den beiden o.g. Matrixvorlagen besteht aus vier Schritten. Diese können vorab von der Geschäftsstelle oder dem geschäftsführenden Vorstand vorgenommen werden und als Tischvorlage den LANS-Mitgliedern vorab zur Überprüfung zugeleitet werden.

- Schritt 1:** Bewertung der „Grundlegenden LEADER+“ Anforderungen (Abb. 1a) nach „ja“, „nein“, „fraglich“.
- Schritt 2:** Bewertung aller zutreffenden Kriterien der Nachhaltigkeit nach „ist hoch/positiv = +“, „mittel/weder noch = 0“ und „niedrig/negativ = -“.
- Schritt 3:** Die einzelnen Dimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales) erhalten unter Berücksichtigung aller dieser jeweiligen Dimension zugeordneten Kriterien eine Gesamtbewertung nach dem o.g. Muster. Damit entstehen insgesamt drei Aussagen zur graduellen Erfüllung der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen.
- Schritt 4: Gemeinsam kann dann von der LANS eine Gesamtbewertung vorgenommen werden.

Die Bewertung der überregionalen bzw. transnationalen Kooperation ist wesentlich auch von den vereinbarten Zielen bestimmt. Diese Abstimmung ist im Detail noch nicht erfolgt. Als Kooperationsmodelle bieten sich an:

- Modell 1 – Parallele Entwicklung: Die Partner arbeiten parallel an einem gemeinsamen Vorhaben, bleiben aber unabhängig in der Durchführung eigener Projekte.
- Modell 2 – Gemeinsame Entwicklung: Die Projektpartner entwickeln in enger Kooperation und auf der Basis umfassender transregionaler bzw. -nationaler Aktivitäten einen neuartigen Entwicklungsansatz, neue Produkte, gemeinsame Marktzugänge oder Vermarktungsstrategien. Hierbei werden die individuellen Stärken der Partner in arbeitsteiliger Weise genutzt. Gemeinsame Zielsetzungen und Arbeitsschritte sind klar definiert.
- Modell 3 – Übernahme/Weitergabe neuer Ansätze: Ein sehr kompetenter Partner transferiert seine spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen an die übrigen Partner. Diese übertragen seinen Ansatz auf ihr Projekt.

Anhand der nachfolgenden Matrixvorlage soll die Bedeutung, die Inhalte und die Ergebniserwartungen geklärt werden. Sie bilden ebenfalls die Grundlagen für die Selbstevaluierung im Bereich Zusammenarbeit mit anderen ländlichen Gebieten.

**Bewertung der überregionalen bzw. transnationalen Kooperation
(Abb. 2)**

Bedeutung der überregionalen und/oder transnationalen Kooperation	große Bedeutung			keine Bedeutung	
	1	2	3	4	5
für die Konzeption und Entwicklung der Entwicklungsstrategie oder einzelner Leitprojekte					
für die Umsetzung und Durchführung der Projekte					
für die Verwertung und Verbreitung der Projektergebnisse					
Wichtige Aspekte/Ergebnisse der Kooperation für die Entwicklungsstrategie bzw. für einzelne Projekte sind	große Bedeutung			keine Bedeutung	
	1	2	3	4	5
Neuentwicklung von Methoden, Instrumenten oder Ansätzen					
Weiterentwicklung/Verbesserung von Methoden, Instrumenten oder Ansätzen					
Übertragung vorhandener Methoden, Instrumente oder Ansätze auf neue Anwendungsbereiche/Zielgruppen/ Regionen					
Aufbau neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Weiterbildung, Kultur, Arbeitsmarktpolitik, Betrieben, Verwaltung, ..					
Lösungen konkreter Probleme					

Quelle: neuLand 2000