

Prof. Dr. Ulf Hahne
Nachhaltige Regionalentwicklung
Universität Gh Kassel, FB 13 (Stadt-/Landschaftsplanung)

Integrierte regionale Entwicklungskonzepte – Begriffsbestimmung, Anspruch und Realität

Vortrag am 10.11.1999 auf dem Workshop der LEADER-Vernetzungsstelle Deutschland „Regionale Entwicklungskonzepte planen und realisieren“, Dermbach (Rhön/Wartburg-Kreis)

1. LEADER + : Stand der Aussagen

Die Europäische Kommission hat am 13. Oktober 1999 den **Entwurf der Leitlinien** zu LEADER + genehmigt. Die Leitlinien sehen eine Verschärfung der Anforderungen an die LEADER + Strategien, an die Lokalen Aktionsgruppen und ihre Auswahl vor. Es soll ein Wettbewerb stattfinden zwischen den Aktionsgruppen und die besten innovativen Entwicklungsstrategien mit „Pilotcharakter“ sollen für diese Initiative ausgewählt werden. Basis für die Auswahl sollen integrierte regionale Entwicklungskonzepte sein.

Vieles ist jedoch noch unklar. Insbesondere die Frage der Bewertungsmaßstäbe zur Auswahl der Konzepte ist noch nicht vorangetrieben. Die Kommission hat Vorgaben gemacht, die jedoch nur als Mindestanforderungen verstanden werden sollen. Den Mitgliedsstaaten bleibt es nach den Leitlinien überlassen, die jeweiligen Auswahlanforderungen genauer zu bestimmen. Die zuständigen Ministerien auf Bundes- und Länderebene haben sich aber bisher noch nicht weiter abgestimmt. Die genauen Anforderungen der Länder sind daher noch nicht bekannt.

Zum Verfahren: Die von der Kommission im Entwurf genehmigten Leitlinien werden jetzt mit den einzelnen Mitgliedsstaaten erörtert und den anderen EU-Institutionen zur Kenntnisnahme übermittelt. Nach Abschluss dieser Verfahren wird die Kommission die Leitlinien dann in ihrer endgültigen Form verabschieden und veröffentlichen. Nach der Veröffentlichung haben die Mitgliedsstaaten daraufhin die Möglichkeit, ihre Programme im Rahmen von LEADER + vorzulegen.

Eine zentrale Bedeutung erhalten **Regionale Entwicklungskonzepte** (REK) für die künftige Förderung in LEADER +. Auch die Grundstrukturen der Initiative sind einigermaßen klar und sollen daher in diesem Workshop erläutert, diskutiert und vertieft werden. Möglicherweise kann aus unseren Diskussionen auch eine Befruchtung für die Auswahlkriterien in Deutschland herauskommen.

Es bleibt den Lokalen Aktionsgruppen (LAG) nicht viel Zeit, sich um diese REKs zu kümmern. Die Leitlinien sehen vor, dass bereits 6 Monate nach der Veröffentlichung der endgültigen Leitlinien im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften die Programme der Mitgliedsstaaten vorliegen sollen. Allerdings wird gesehen, dass neue LAGs mehr Zeit benötigen, um sich zu formieren und ihre REKs auszuarbeiten.

2. Regionale Entwicklungskonzepte – ein Instrument der Regionalentwicklung

Was sind integrierte regionale Entwicklungskonzepte? Regionale Entwicklungskonzepte sind auf die Zukunft gerichtete Handlungskonzepte. Sie nehmen aktiv Einfluss auf den Prozess der Entwicklung auf Basis einer abgestimmten regionalen Strategie. Sie sind keine formelle Planung, sondern erarbeiten einen Zukunftsentwurf für eine Region mit konkreten Zielen und Projekten. Sie sind kein auf Vollständigkeit zielendes enzyklopädisches Planwerk, sondern stark umsetzungsorientiert. Sie setzen an bestimmten regionalen Problemen oder Chancen an und versuchen hierfür eine zielgenaue Umsetzungsstrategie zu entwerfen. REKs werden gemeinsam auf breiter Front erarbeitet, um Akzeptanz vor Ort zu erreichen und Ideen von unten zu gewinnen. REKs helfen, im Konsens Prioritäten zu setzen und Ressourcen für die Umsetzung freizumachen.

Ferner sind REKs grundsätzlich auf Freiwilligkeit und Offenheit anlegt – offen für neue Akteure, neue Ideen, offen für Veränderungen. REKs basieren auf den konkreten Gegebenheiten und Potentialen der Region und bieten maßgeschneiderte, regional angepasste Leitbilder, Ziele und Maßnahmen. Sie sind also auch weit mehr als eine allgemeine Wunschliste oder das bloße Zusammenfassen von Vorhaben mit einem Nebeneinander verschiedenster sektoraler Projekte.

Das Vorlegen regionaler Entwicklungskonzepte ist eigentlich nichts Neues. Eines der Grundprobleme der Regionalentwicklung liegt im Vergeuden von Handlungsmöglichkeiten durch fehlende Integration der verschiedenen Maßnahmen. Schon immer verlangten daher staatliche wie europäische Förderprogramme danach, dass die Regionen ihre jeweilige Ausgangslage und ihre Aktionsprogramme darlegten. Anfänglich diente dies aber nur zur Begründung der Förderbedürftigkeit von Regionen, während die Ausgestaltung anderweitig geregelt wurde. Derartige Entwicklungsprogramme leiden aus heutiger Sicht unter gravierenden Mängeln:

- Sie vernachlässigten das Koordinationserfordernis, also die Abstimmung aller raumrelevanten Maßnahmen innerhalb eines Gebietes.
- Sie dienten kaum dazu, neue Entwicklungsimpulse von unten zu initiieren.
- Sie vernachlässigten das Prinzip der Nachhaltigkeit, das ganz explizit die integrative Sichtweise von Ökonomie, Ökologie und Sozialem betont und als zusätzlichen Maßstab die intergenerative Perspektive einführt.

Kurz gefasst, fehlte diesen ersten REKs die Umsetzungsorientierung und die Orientierung an den endogenen Potentialen. Diese Kritik ist nicht unbemerkt geblieben und hat in verschiedenen Politikbereichen zur Forderung – und Förderung – regionaler Entwicklungskonzepte geführt. Seit Anfang der 90er werden in der Schweiz die dortigen Entwicklungskonzepte (sogenannte 2. Generation der dortigen regionalen Entwicklungskonzepte) stark auf die Akteure und das endogene Potential bezogen. Denn die Fähigkeiten der Menschen, der lokalen Bevölkerung sind das entscheidende regionale Kreativitätspotential für eine Zukunftsentwicklung.

In Deutschland haben REKs 1995 eine feste Verankerung in der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ erfahren. Seit dem 24. Rahmenplan [BT-Drs. 13/1376 vom 16.5.1995] werden hier „integrierte regionale Entwicklungskonzepte“ als Instrument gefördert, um „die Eigenverantwortung der kommunalen

Selbstverwaltung für die regionale Entwicklung“ zu stärken und „die Entwicklung von unten stärker als bisher“ zu unterstützen. Weiter heißt es:

- Die Entwicklungskonzepte legen Entwicklungsziele und Prioritäten der Regionen fest und führen die vorrangigen Entwicklungsprojekte auf.
- Die Länder verwenden die regionalen Entwicklungskonzepte als Beurteilungsraster bei ihren Entscheidungen über die vorgelegten Förderanträge. Anträge, die sich in schlüssige Konzepte einfügen, werden vorrangig gefördert. [Punkt 4.2.5]

Schließlich hat die Forderung nach teilträumlichen Entwicklungskonzepten bereits Niederschlag im Bundesraumordnungsgesetz gefunden, wo in § 13 explizit auf die Erarbeitung von regionalen Entwicklungskonzepten hingewiesen wird, „durch die raumbedeutsame Planungen und Maßnahmen vorgeschlagen und aufeinander abgestimmt werden“.

Konkreter sind bereits einige Landesgesetze, wo es beispielsweise heißt: „Regionale Kooperationen und regionale Entwicklungskonzepte sollen dazu beitragen, die Standortattraktivität, die Lebensqualität sowie die Qualität von Natur und Umwelt und die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Teilräume des Landes zu sichern und zu entwickeln“ [§ 4 Abs 3 LandesentwicklungsgrundsätzeG SH v. 31.10.1995].

Regionale Entwicklungskonzepte sollen

nach innen:

- die regionsinternen Kräfte aktivieren,
- die Aktivitäten regionaler Akteure besser aufeinander abstimmen,
- eine gemeinsame Zielperspektive der Region schaffen und Zielkonflikte vermindern,
- die wesentlichen Entwicklungsvorhaben einer Region bündeln,
- Synergieeffekte erkennen und nutzen,
- die interkommunale Zusammenarbeit fördern,
- konkrete handlungs- und projektorientierte Vorschläge entwickeln,

und nach außen:

- Politik und Verwaltung Entscheidungshilfen bei der Gewährung von Fördermitteln geben,
- zur Bevorzugung und Beschleunigung von Förderanträgen dienen,
- durch Bestimmung von Leitprojekten Eigenmittel und Förderangebote zielgerechter einsetzen und die Effizienz der Maßnahmen steigern.

Regionale Entwicklungskonzepte sind damit teilträumlich orientiert. In anderer Form entstehen derzeit im ländlichen Raum derartige teilträumliche Konzepte; in Schleswig-Holstein – beispielsweise – werden hierzu Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalysen erstellt, Bayern kennt sogenannte Teilraumgutachten, in denen detaillierte Lösungs- und Handlungsansätze für Teilräume mit besonderen Ordnungs- und Entwicklungsproblemen erarbeitet werden. Regionale Entwicklungskonzepte sind jedoch keine Gutachten und keine formellen Pläne, sondern – der Begriff Konzept sagt es – offene Entwürfe, zu denen sich bestimmte Akteure zusammenfinden und bekennen, ihre eigenen Handlungen daran ausrichten und bei veränderten Bedingungen auch wieder zur Überarbeitung oder zu neuen Konzepten schreiten. Um hierbei breite Wirksamkeit zu erzielen, ist es sinnvoll, nicht nur bestimmte Akteure zusam-

menzubinden, sondern eine von vielen, möglichst breit getragene, konzertierte Strategie zu erarbeiten. Zudem sollen REKs integriert sein, d.h. nicht nur die eigenen Maßnahmen auf die formulierten Ziele beziehen, sondern auch die anderer Akteure und Sektoren einbeziehen und alle Handlungen aufeinander abstimmen. Schließlich ist die Entwicklungsstrategie in dem Sinne langfristig auszulegen, dass die Entwicklungschancen für künftige Generationen nicht geschmälert werden (Aspekt der Nachhaltigkeit).

REKs haben aber nicht nur die nach innen gerichtete Funktion, die Akteure selbst zu binden, sie haben auch die Funktion, Entscheidungshilfe bei Förderprogrammen zu sein. Immer stärker werden nämlich Förderprogramme regionalisiert und in Form von Wettbewerben organisiert. Was heißt das? In solchen Programmen findet ein Wettbewerb um die besten Konzepte statt, es wird nicht allein nach bestimmten festen Kriterien entschieden, deren Erfüllung in Kriterienprogrammen zur Förderung ausreichen würde (Kriterienmodelle: z.B. Investitionszuschuss). Auch gegenüber bloßen Zuweisungsmodellen (z.B. Finanzausgleich) weisen derartige wettbewerbsorientierte Förderprogramme eine höhere Zieleffizienz auf.

3. Definitionen

Definitionen

- a) **Region**: Ein nach bestimmten Kriterien abgegrenztes Territorium mittlerer Größenordnung zwischen lokaler und staatlicher Ebene.
- b) Eine **ländliche Region** ist im Verständnis von LEADER + eine Region, welche dünn besiedelt ist (weniger als 100 Einwohner / km²) und nicht mehr als 100.000 Einwohner, aber im Normalfall mindestens 20.000 Einwohner umfasst.
- c) **Regionalentwicklung**: Ablaufender Prozess der Veränderung quantitativer und qualitativer Zielgrößen in einem bestimmten geographischen Raum innerhalb einer bestimmten Zeit.
- d) **Regionale Entwicklungskonzepte**: Zusammenführung zielgerichteter Planungen, Projekte und Maßnahmen in einem breit getragenen abgestimmten Konzept zur bewussten Beeinflussung bzw. Initiierung des Prozesses der Regionalentwicklung.
- e) Terminus „**Regionaler Entwicklungsplan**“: Taucht in den LEADER-Leitlinien auf, ist aber im Deutschen irreführend, da „Pläne“ ein rechtlich verbindliches, formalisiertes und institutionalisiertes Verfahren bezeichnet.
- f) Die **Entwicklungsstrategie** legt die Art des Vorgehens zum Erreichen der Ziele fest.

4. Regionale Entwicklungskonzepte in LEADER +

Aus Sicht der Probleme ländlicher Regionen ist die Fortsetzung von LEADER zu begrüßen. Der Name "LEADER+" deutet an, daß diese Initiative nicht einfach eine Fortsetzung von LEADER II darstellt, sondern sie will Impulse geben und Unterstützung bieten für die Durchführung neuartiger und hochwertiger integrierter Strategien der gebietsbezogenen ländlichen Entwicklung. Es wird zudem eine starke Betonung auf die Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten und ihre Vernetzung gelegt. Im Rahmen von LEADER + kommen prinzipiell alle ländlichen Gebiete für eine Förderung in Frage.

LEADER + wird aufgrund der positiven Erfahrungen, aber auch der Kritik an LEADER 2 verändert:

- Vielfach wurde LEADER nur als Zusatzfinanzierung zu Strukturfonds-Förderung eingesetzt.
- LEADER-Gruppen haben sich als Interessengemeinschaften für ganz bestimmte Projekte gebildet und basierten nicht auf einem eigenständigen Entwicklungskonzept.
- Die LEADER-Mittel wurden sehr breit gestreut (Gießkanneneffekt).

Auswahlverfahren

Anders als bei LEADER 1 und 2 kommen bei LEADER + alle ländlichen Gebiete für eine Förderung in Frage (nicht nur die Ziel-Gebiete). Die Förderung soll jedoch auf die vielversprechendsten Vorschläge konzentriert werden und wird daher nach einem offenen und rigorosen Auswahlverfahren vorgenommen: Nur eine beschränkte Zahl von Gebieten soll eine Förderung erhalten.

Auswahlverfahren und –kriterien sollen von den zuständigen Behörden der Mitgliedstaaten vorgeschlagen werden. Einige Kriterien gibt die Kommission als Mindestanforderungen bekannt.

Lokale Aktionsgruppen

LAGs müssen eine ausgewogene und repräsentative Gruppierung von Partnern aus unterschiedlichen sozioökonomischen Bereichen des jeweiligen Gebiets darstellen. Auf der Ebene der Entscheidungsfindung dürfen Behörden und gewählte Vertreter nicht mehr als 50 % der lokalen Partnerschaft darstellen. Die Mitglieder der LAG müssen nachweisen, dass sie imstande sind, gemeinsam eine Entwicklungsstrategie für ihr Gebiet auszuarbeiten und durchzuführen.

Die Entwicklungsstrategie muss

- integriert (querschnittsorientiert: horizontale, vertikale und intersektorale Koordination)
- konzertiert (Einbeziehung aller Akteure)
- nachhaltig (Bewahrung der Möglichkeiten künftiger Generationen)
- verbindend (freiwillige Bindung der Akteure, konsens- und dialogorientiert)
- handlungsorientiert sein.

Die Entwicklungsstrategie soll sich – neben allen regionalen Besonderheiten – auf folgende **übergeordnete Themenbereiche** beziehen, die auf europäischer Ebene von besonderer Bedeutung sind:

- Einsatz neuen Know-hows und neuer Technologien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Erzeugnisse und Dienstleistungen der Gebiete,
- Verbesserung der Lebensqualität im ländlichen Raum,
- Aufwertung der lokalen Erzeugnisse, indem besonders Kleinbetrieben durch kollektive Maßnahmen der Marktzugang erleichtert wird,
- Valorisierung des natürlichen und kulturellen Potentials einschließlich der Steigerung des Wertes von Flächen im gemeinschaftlichen Interesse, die unter NATURA 2000 ausgewählt wurden. [LEADER+ Leitlinien, Punkt 14.2 a)]

Neben der thematischen Ausrichtung ist auch eine Ausrichtung auf bestimmte besonders förderungswürdige **Zielgruppen** möglich. Genannt wird explizit die Verbesserung der Chancengleichheit und der Beschäftigungsmöglichkeiten für

- Jugendliche und
- Frauen.

Die Themen sind durch die Mitgliedsstaaten erweiterbar.

Jede Entwicklungsmaßnahme soll sich jeweils nur auf ein Thema beziehen, bei dem Bezug auf mehrere Themen ist die Kohärenz nachzuweisen.

Schließlich soll die jeweilige Entwicklungsstrategie in einem **Regionalen Entwicklungskonzept** dargelegt werden.

5. Regionale Entwicklungskonzepte

Es gibt kein generell gültiges Schema zur Erarbeitung von REKs. Das kann es schon deshalb nicht geben, weil jede Region anders ist und ihre spezifischen Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten aufweist.

(Grob-)Inhalte des REK

1. Abgrenzung und Lage der Region

2. Ausgangslage / Bestandsaufnahme

- Strukturanalyse
- Aktivierende Befragungen
- Planungsvorgaben übergeordneter Planungen

3. Stärken-Schwächen-Analyse

- quantitativ
- verbal-argumentativ
- Berücksichtigung exogener Faktoren
- aktiverende Methoden

4. Leitbilder und Zielfestlegungen

- Leitbilder
- Entwicklungsziele
- Handlungsprioritäten der Region

5. Entwicklungsstrategie

- Vorgesehene Entwicklungsanstrengungen der Region
- Vorrangige Entwicklungsprojekte
- Zielbeitrag zu übergeordneten Themen
- Auswirkungen auf andere Bereiche
- Zusammenhang mit anderen Programmen

6. Handlungsfelder und Projekte

- Auswahl
- Beschreibung
- Finanzierung
- Organisation der Umsetzung

Die Entwicklungsstrategie muss auf die Region und deren sozioökonomische Lage abgestimmt sein. D.h. als erstes wird eine **Lagebeschreibung** benötigt, woraus die Abgrenzung des Gebietes hervorgeht (nach LEADER + Leitlinien: „geographisch, wirtschaftlich und sozial gesehen eine homogene Gesamtheit“ [14.1]).

Sodann erfolgt anhand von wichtigen Indikatoren eine Beschreibung der **Ausgangslage**, welche letztlich begründen soll, worauf unsere Strategie zielt. Eine derartige Bestandsaufnahme erfolgt auf Basis von Statistiken, Strukturanalysen und Befragungen. Eine übliche Checkliste sähe etwa so aus:

- Bevölkerung (Struktur, Entwicklung)
- Siedlungsstruktur und -entwicklung
- Regionalwirtschaft und Arbeitsmarkt
- Qualifikation
- Kultur und Soziales
- Natur und Umwelt
- Infrastruktur
- Planungsvorgaben übergeordneter Planungen

Sie kann aber auch ganz anders gegliedert werden, also z.B. Tourismus und Natur zusammen behandeln oder Energie als Einzelpunkt hervorheben. Dies hängt von den regionalen Bedingungen ab. Besonders hervorzuheben ist die Berücksichtigung der vorhandenen Planungsvorgaben in der Region und durch übergeordnete Planungen.

Als Drittes erfolgt die Beurteilung der genannten Ausgangslage in einer **Stärken-Schwächen-Analyse**. Die Stärken-Schwächen-Analyse soll die wichtigsten Ansatzpunkte für die Entwicklungsstrategie herausarbeiten. Dies können besondere Stärken sein, es können aber zentrale Engpässe sein, deren Beseitigung neue Entwicklungsmöglichkeiten entfaltet. Die Stärken-Schwächen-Analyse kann häufig auf quantitative Indikatoren zurückgreifen (z.B. im Vergleich der Arbeitslosenquote mit dem Landes- oder Staatendurchschnitt), vielfach wird sie jedoch verbal-argumentativ verfahren müssen. Nun lassen sich Stärken und Schwächen häufig allein aus endogenen Ansatzpunkten ableiten. Für eine Strategie ist es jedoch an mancher Stelle erforderlich, auch überregionale Trends, Rahmenbedingungen und Wettbewerberreaktionen einzubeziehen, um die Stärken und Schwächen richtig beurteilen zu können. In diesem Sinne könnte man eine Chancen-Risiken-Analyse der Ansatzpunkte anfügen.

Die Stärken-Schwächen-Analyse muss sorgfältig durchgeführt werden, um möglichst geeignete und auch neue Ansatzpunkte zur Regionalentwicklung zu finden. Sie ist die entscheidende Grundlage für Ziel- und Strategieformulierung. Je sorgsamer die Stärken-Schwächen-Analyse ausgeführt ist, desto leichter fällt die Herausfilterung der wichtigsten Ansatzpunkte. Dies ist jedoch kein Plädoyer für umfangreichste Darstellungen, im Gegenteil: Bestandsaufnahme und Stärken-Schwächen-Analyse sollten in der Darstellung knapp gehalten und auf die jeweils wichtigsten Aussagen konzentriert werden. Dann ist es leicht, aus der Liste der Stärken und Schwächen die zentralen Ansatzpunkte zur Zukunftsentwicklung festzulegen.

Die gesamte Analysephase sollte methodisch bereits als aktivierender Prozess angelegt werden. In dieser Phase können viele Akteure eingebunden werden.

Viertens wäre eine Ableitung der wichtigsten **Ziele und Leitbilder** erforderlich. Hier sind die Schwerpunktthemen für die Strategie festzulegen. Sie sollten sich klar aus den Stärken und Schwächen ergeben und Prioritäten für die Strategie bezeichnen.

Danach wäre die **Entwicklungsstrategie** im einzelnen darzulegen. Hierzu gehören:

- Vorgesehene Entwicklungsanstrengungen der Region
- Vorrangige Entwicklungsprojekte
- Zielbeitrag zu übergeordneten Themen
- Auswirkungen auf andere Bereiche
- Zusammenhang mit anderen Programmen

Zum Schluß, aber nicht abschließend hat die **Operationalisierung** in Handlungsfelder und Projekte (Realisierungsstrategie) zu erfolgen. Hier sind Finanzen, Trägerschaft, Verantwortung, Zeitplanung der Projekte etc. darzustellen.

Kein Konzept ist endgültig, kein Konzept ist dauerhaft. Vorzusehen sind daher von vornherein die begleitende Evaluierung der Maßnahmen und mittelfristig auch die Überarbeitung des Konzeptes. Dabei ist dann zu entscheiden, ob dieses Up-date alle Teile des Konzeptes umfasst oder nur Einzelbereiche.

Für LEADER + speziell wären noch weitere Nachweise zu erbringen:

- Abstimmung der Strategie auf die Region
- Wirtschaftliche Zweckmäßigkeit der Maßnahmen
- Übertragbarkeit
- Ergänzung der Interventionen der Mainstream-Programme
- Nachhaltigkeit
- Pilotcharakter

Mit LEADER + sollen nicht traditionelle, ohnehin in den „mainstream“-Programmen förderbare Projekte angestoßen werden, sondern LEADER + will neue Entwicklungsstrategien mit „Pilotcharakter“ fördern.

Beurteilungskriterien für den Pilotcharakter sind u.a. folgende Parameter:

- Entwicklung neuer Erzeugnisse und Dienstleistungen auf Basis der Besonderheiten der Region
- neuartige Methoden, um das endogene Potential zu erschließen (etwa durch Kombination von Humanressourcen, natürlichen und/oder finanziellen Ressourcen)
- Querverbindungen zwischen bisher voneinander getrennten Wirtschaftssektoren
- neuartige Formen der Organisation und Beteiligung der lokalen Bevölkerung an der Entscheidungsfindung und Projektdurchführung. [LEADER+ Leitlinien, Punkt 14.2 c)]

6. Ablauforganisation der Erarbeitung des REK

Nun ist es klug, die Erarbeitung nicht allein vornehmen zu wollen oder nur jemanden Externen damit zu betrauen, sondern bereits die Erarbeitung als eigendynamischen Prozess mit breiter Aktivierung der Beteiligten anzulegen. Das Konzept soll schließlich von unten entstehen.

Vorbereitungen für ein REK: **Die Startphase**

Eine wichtige Frage am Beginn lautet: Wollen die „Überplanten“ das überhaupt? D.h. am Beginn muss Informationsarbeit, Aufbau und Pflege von Kontakten liegen, kurz das Innen-

marketing in der Region. Um überhaupt das Interesse in der Region zu wecken und zu Beginn gleich viele Akteure anzusprechen, ist eine gut publizierte **Auftaktveranstaltung** nötig. Dies kann in Form einer Regionalkonferenz mit den wichtigsten Repräsentanten der Region oder breiter angelegt als Regionalforum mit Einbeziehung der Bürger geschehen. Wichtig ist es, sich die Unterstützung von Prominenten zu sichern: Möglichst jemanden aus der Region, der selbst die Regionsentwicklung als Motor vorantreiben möchte. Und um genügend Rückenwind zu erhalten, sollte gerade die Auftaktveranstaltung mit einer überregional bekannten Persönlichkeit aufwarten. Von vornherein muss auch für die Einbeziehung der politischen Repräsentanten gesorgt werden.

Die Startphase erfordert intensive Informationsarbeit, um die Bedeutung und Ziele des REK zu vermitteln, aber auch frühzeitig Interesse zur Mitarbeit zu wecken.

Deshalb sollte die Analysephase zugleich zur Aktivierung der Beteiligten führen. In die Bestandsaufnahme lassen sich sehr gut die Experten der Region einbinden. So können schnell Fachinformationen zusammengestellt werden. Mit Befragungen können wichtige Akteure gezielt angesprochen und eingebunden werden.

Die Bewertungsphase – Stärken-Schwächen-Analyse und Zielfindung – kann in Form von Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen, moderierten Workshops etc. geschehen und sollte sich aktivierender und kreativitätssteigernder Methoden (Mind-Mapping, Meta-Plan etc.) und bewusster Bürgerbeteiligung bedienen.

Wichtige Ergebnisse der Arbeitsgruppen sollten mit dem Regionalforum oder der Regionalkonferenz ausgetauscht werden. Deshalb ist auch die personelle Verknüpfung von Arbeitsgruppen und Regionalforum wichtig, um den Informationsfluss zu gewährleisten.

7. Aufbauorganisation zur Erarbeitung von REKs

Die Erstellung eines REK ist ein aufwendiger Prozess. Er erfordert eine geeignete Organisation. Dies gilt gerade unter dem Zeitfaktor, der bei LEADER + eingefordert wird. Es müssen personelle und finanzielle Ressourcen für die Erarbeitung bereitgestellt werden. LEADER + will die Konzepterstellung nur bei neuen LAGs fördern.

Wichtig ist die Übereinkunft, wer die Federführung für das REK verantwortlich übernimmt. Dabei ist insbesondere das Verhältnis zu den „eigentlich“ zuständigen Behörden und Gremien zu klären. Die Zusammenarbeit wird befruchtet, wenn der Regionalmanager deutlich machen kann, dass auch die bestehenden Einrichtungen und deren Mitarbeiter den Prozess bereichern sollen und umgekehrt von ihm profitieren werden. Nichts würde den Prozess der Regionalentwicklung mehr blockieren als eine Isolation und Frontstellung zwischen Management des REK-Prozesses und bestehenden Institutionen oder der lokalen Politik.

Deshalb sind die wichtigsten Institutionen und Repräsentanten der Region unbedingt einzubinden. Sie sollen selbst über das Konzept mit befinden, ihren eigenen Beitrag dazu leisten und später auch ihre Handlungen und Entscheidungen auf die gemeinsame regionale Strategie ausrichten. Daher ist es sinnvoll, ein übergeordnetes Gremium – Regionalforum – zu schaffen, in welchem die Repräsentanten auch vertreten sind. Aufgaben des Forum sind die Festle-

gung der inhaltlichen Schwerpunkte, die Gründung von Arbeitsgruppen sowie deren Besetzung und das Sicherstellen einer ausreichenden Außenwirkung des Prozesses. Ob das Regionalforum breit angelegt ist oder selbst als Lenkungsgruppe fungieren kann, ist aus den jeweiligen regionalen Bedingungen heraus zu klären (Gruppengröße und Terminfindung beachten). Die eigentliche Arbeitsebene sind aber die Arbeitsgruppen. Es hat sich bewährt, nicht zu viele Arbeitsgruppen zu bilden (nicht mehr als 4 oder 5), weil sonst der Koordinationsaufwand unermesslich steigt und der Informationsfluss zu einem selbst geschaffenen Problem wird.

Da allein die Vorbereitung der Aufbauorganisation und die Abstimmung der ersten Schritte bereits viel Zeit kosten, ist es sinnvoll, bestehende Arbeits- und Diskussionszusammenhänge zu nutzen. Es gibt ja vielfache Vorarbeiten für ein REK. Diese können genutzt werden, um gerade die Analysephase schnell voranzutreiben. Notfalls kann man sich zur Beschleunigung hier auch externen Sachverstand holen. Letzterer ist unbedingt anzuraten für die Moderation bei Konfliktagen und deren Aufbrechen durch neue Sicht- und Interpretationsweisen.

Die Kreativität jedoch liegt bei den Menschen vor Ort, sie sind in den Arbeitsgruppe zu beteiligen und zu aktivieren. Wichtig ist es, eine positive Atmosphäre zu schaffen, die motiviert, persönliche Netzwerke schafft und allen ein gutes Gefühl vermittelt.

8. Anspruch und Realität

Anspruch und Realität klaffen bei Regionalen Entwicklungskonzepten häufig auseinander. Viele REKs leiden unter Überfrachtung: Sie wollen zu viel. Der Anspruch ist zu hoch. Sie landen dann bei den hochkomplexen Planungsansätzen der 70er Jahre, die kaum umsetzungsfähig waren. Oder sie bleiben im Ringen um ein konsensfähiges Leitbild im Unverbindlichen stecken. Auch mangelhafte Organisation und fehlendes Zeit-Management sind klassische Fehler, die zum Misslingen beitragen können.

Auf der anderen Seite sollte man nicht vor den hohen Ansprüchen, die gerade auch bei LEADER + an Regionale Entwicklungskonzepte gestellt werden, erschrecken: Denn vieles ist bereits vorhanden und in den Regionen erarbeitet worden. Es kommt darauf an, den Prozess der Erstellung des REK auf diese spezifischen regionalen Bedingungen abzustellen. Mit einer exakten Organisation und zeitlich stringenten Durchplanung des Prozessablaufes, der Zuständigkeiten und der Kontrolltermine sind die Erfordernisse zu erfüllen.

REKs sind immer dann schwach, wenn sie nur in Richtung Förderung zielen. Regionale Entwicklungskonzepte sollten darüber hinausgehen und nicht das Ende der Regionalentwicklung, sondern einen neuen Meilenstein darstellen. Das Konzept selbst dokumentiert letztlich Zwischenergebnisse und Aufträge für das weitere Vorgehen. REKs sind immer dann stark, wenn sie aktivieren, Blockaden auflösen und handlungsfähige Netzwerke für die Zukunft gründen.