

## Abschlussbericht

### Teil 1: Den Steuerungsansatz bewerten

Modellregion Hohenlohe mit Partnerregion Heilbronn

„HOHENLOHE **a**KTIV -  
Partnerschaft für ländliche  
Regionalentwicklung“





vorgelegt durch die

**Regionale Partnerschaft der  
Modellregion Hohenlohe mit Partnerregion Heilbronn**

Internet: [www.hohenloheaktiv.de](http://www.hohenloheaktiv.de)

erstellt im Oktober 2005

Ute Zoll, Regionalmanagerin  
Modellregion Hohenlohe  
c/o Wirtschaftsförderungsgesellschaft des  
Landkreises Schwäbisch Hall mbH  
Münzstraße 1, 74523 Schwäbisch Hall  
Tel.: 0791-755 7650, E-Mail: [u.zoll@hohenloheaktiv.de](mailto:u.zoll@hohenloheaktiv.de)

## Inhaltsverzeichnis:

<b>1. Grundsätzliches.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Prinzip Regionalität .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Prinzip Partnerschaft.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Prinzip Reflexivität.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Prinzip Integration .....</b>	<b>13</b>
<b>6. Prinzip Wettbewerb .....</b>	<b>16</b>
<b>7. Zusammenfassung .....</b>	<b>20</b>
<b>8. So haben wir den Abschlussbericht erstellt .....</b>	<b>21</b>

## 1. Grundsätzliches

**Frage 1:** Welche wesentlichen Auswirkungen hat bzw. hatte das Förderkonzept REGIONEN AKTIV – **nicht** die finanziellen Mittel, die im Rahmen des Wettbewerbs zur Verfügung gestellt wurden – für die Entwicklung Ihrer Region?

Die Regionale Partnerschaft Hohenlohe aktiv hat sich im Februar 2002 mit folgendem regionalen Leitbild für das Modellvorhaben REGIONEN AKTIV beworben:

“Die Akteure in Hohenlohe werden mit dem Projekt Hohenlohe aktiv die regionale Landwirtschaft qualitäts- und marktorientiert ausrichten und damit die Ziele der Ausschreibung verfolgen. Im Mittelpunkt steht dabei die Verbraucherorientierung. Über den regionalen Produkt-, Energie- und Freizeitmarkt soll ein intensiver Dialog zwischen Erzeugern und Verbrauchern und auch zwischen den Menschen in den Verdichtungsräumen und dem ländlichen Raum entstehen. Die Förderung der Marktbeziehungen stärkt die Rolle der landwirtschaftlichen Erzeuger. Die Wertschöpfung im ländlichen Raum wird auf Dauer erhöht und gesichert. Arbeitsplätze bleiben in der Region erhalten bzw. entstehen neu.“

Die Regionalentwicklung in Hohenlohe und Heilbronn ist ein langfristiger Prozess. Er hat in der Region bereits vor REGIONEN AKTIV begonnen. Durch den Wettbewerb REGIONEN AKTIV und die damit verbundene Förderung hat dieser Prozess aber einen nie dagewesenen Schub erhalten. Hauptsächlich zwei Förderansätze sind in der Region Hohenlohe für diesen Schub verantwortlich.

Das Prinzip der Regionalität mit der Verlagerung der Entscheidungskompetenz und der Eigenverantwortung auf die Region hat die Selbstverantwortung und die Zusammenarbeit der lokalen Akteure beflügelt. Es entstanden neue Kooperationen, Initiativen und Vermarktungsstrukturen, die in der Kürze der Zeit ohne REGIONEN AKTIV nicht entstanden wären. Kurze Entscheidungswege, die finanzielle Abwicklung und Verantwortung vor Ort haben diesen Schub maßgeblich unterstützt. Die regionale Entscheidungskompetenz ohne lange und bürokratische Wege stellt einen wesentlichen Beitrag zum Erfolgsmodell dar.

Durch die Partizipation der staatlichen und nicht-staatlichen Akteure und die breite Beteiligung der lokalen Akteure ist ein partnerschaftliches Netzwerk entstanden. Dieses Netzwerk führte zu einer hohen Akzeptanz der Entscheidungen in der Region und zu einer Identifikation mit der Modellregion. Das Regionalbewusstsein erhielt einen Aufschwung, den es fortzuführen gilt.

Die Ziele des Regionalen Entwicklungskonzepts konnten weitestgehend umgesetzt werden. Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass der ländliche Entwicklungsprozess innerhalb eines Zeitraums von vier Jahren nur angestoßen werden kann. Hier ist die Region durch REGIONEN AKTIV einen wesentlichen Schritt weiter gekommen.

## 2. Prinzip Regionalität

**Frage 2:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen, die vor allem auf die **Selbstdefinition der regionalen Abgrenzung** zurückzuführen sind, beobachten Sie in Ihrer Region?

Die historisch gewachsene kulturelle Einheit des Hohenloher Landes ist die Grundlage für die Abgrenzung der Modellregion Hohenlohe aktiv. Um die funktionelle Beziehung des ländlichen Raumes mit den Verdichtungsräumen besonders zu würdigen, wurde die Partnerregion mit dem Stadt- und Landkreis Heilbronn eingebunden.

Die regionale Abgrenzung der Modellregion führte zu folgenden **positiven Auswirkungen:**

1. Das aufkeimende Regionalbewusstsein, das vor REGIONEN AKTIV begonnen hatte, wurde wesentlich gestärkt.
2. Die politische Abgrenzung der Region nach Landkreisen hat sich bewährt. Entscheidungsprozesse konnten schnell und in einem klar definierten Umfeld durchgeführt werden.
3. Die bereits bestehende gute Zusammenarbeit des Hohenlohekreises und des Landkreises Schwäbisch Hall v.a. deren Wirtschaftsförderungsgesellschaften wurde fortgeführt und hat das Regionalbewusstsein als „Hohenloher Land“ weiter gefördert.

**Negative Auswirkungen der Selbstdefinition:**

1. Die Projektbeteiligung des Stadt- und Landkreises Heilbronn sowie deren Wirtschaftsförderungsgesellschaft war für die Region neu. Der geografische Raum Heilbronn ist eher eigenständig und historisch nicht Hohenlohe zugehörig. Hieraus ergaben sich Identifikationsprobleme.
2. Durch die wesentlich höhere Bevölkerungsdichte in der Partnerregion Heilbronn als in der Modellregion unterscheidet sich der Problemdruck in der ländlichen Entwicklung innerhalb der Modellregion wesentlich. Eine Konvergenz herzustellen, war nicht immer einfach. Die Partnerregion Heilbronn fühlt sich als Juniorpartner.
3. Im Verlauf des Projekts entwickelte sich eine zum Schluss auch öffentlich ausgetragene Diskussion um die Fördergelder und die Unterscheidung zwischen Modellregion und Partnerregion.

Bitte bewerten Sie die Auswirkungen:	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
b) Inwieweit hat sich die regionale Identität durch die Teilnahme an REGIONEN AKTIV erhöht?				X	
c) Inwieweit konnte die Präsenz der Region in der Öffentlichkeit erhöht werden (Medien, Veranstaltungen, etc.)?					X
d) Inwieweit konnte die Attraktivität der Region erhöht werden (z.B. in Bezug auf Tourismusangebote)				X	
e) Inwieweit konnte die Vermarktung regionaler Produkte verbessert werden?				X	

**Frage 3:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen, die vor allem auf die **Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Region** zurückzuführen sind, beobachten Sie in Ihrer Region?

a.)Bitte erläutern Sie kurz, worin diese Auswirkungen bestehen.

Durch die Entscheidungskompetenz in der Region wurde die Selbstverantwortung der lokalen Akteure im partnerschaftlichen Netzwerk gefördert. Die Akteure hatten die Möglichkeit, die Entwicklung der Region eigenverantwortlich zu steuern und zu beeinflussen. Der „bottom-up“ Ansatz führte zu einer hohen Entscheidungskompetenz und Motivation der Akteure und zu einem förderlichen Wettbewerb an Projektideen.

Weitere positive Auswirkungen sind die Themenbreite und die Vielfalt der Projekte, die sich durch die Verlagerung der Kompetenz auf die Region ergab. Der relativ offene Prozess und die Selbstbestimmung ermutigten die Akteure aus den verschiedensten Bereichen, sich einzubringen, ihre Ideen auszusprechen und in Projekte umzusetzen.

Als negative Auswirkung ist die hohe Erwartungshaltung der lokalen Akteure anzuführen. Durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenz in die Region, bestand irrtümlicherweise die Erwartung und Hoffnung, alle Projekte könnten realisiert und finanziert werden. Dies war jedoch nicht der Fall und wurde aber zunehmend akzeptiert.

Die Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung, NGOs (Non Government Organisation) führte zu einer partnerschaftlichen Beziehung. Allerdings zeigte sich, dass vor allem die ehrenamtlich Beteiligten an ihre zeitlichen Grenzen stießen. Die Mitarbeit und Zusammenarbeit ist zwar gewünscht, konnte aus Personal- und Zeitmangel jedoch nicht im erforderlichen Umfang geleistet werden. Dies führte dazu, dass die NGO's in den Sitzungen, Arbeitsgruppen und Veranstaltungen teilweise unterrepräsentiert und damit am Entwicklungsprozess zu wenig beteiligt waren.

b) Gab es in Ihrer Region Entscheidungen im Rahmen von REGIONEN AKTIV, die maßgeblich von der Bundes- oder Landesebene (positiv oder negativ) beeinflusst wurden? Wenn ja, in welchen Bereichen? Bitte markieren Sie, ob sich die Einflussnahme positiv oder negativ ausgewirkt hat.

Eine maßgebliche Beeinflussung sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene ist nicht erfolgt. Nach anfänglicher Zurückhaltung des Landes Baden-Württemberg hat sich im Verlauf des Modellvorhabens eine positive Zusammenarbeit entwickelt. Unterstützung von Landesbehörden erhielt die Region bei der Abfrage von Fördermöglichkeiten und bei der Umsetzung von Projekten. Vor allem mit den Landwirtschaftsämtern und dem Regierungspräsidium Stuttgart erfolgte ein intensiver und konstruktiver Austausch sowohl bei der fördertechnischen als auch bei der fachlichen Abstimmung. Teilweise ergänzte sich die Landesförderung mit REGIONEN AKTIV. Andererseits war aufgrund von REGIONEN AKTIV in Einzelfällen auch das Land zu einer überraschenden Förderung bereit. Teilweise langwierige und zeitintensive Abstimmungsprozesse auf Landesebene führten zu zeitlichen Verzögerungen.

Anteil der Entscheidungen in der Region, die von Bundes- oder Landesebene maßgeblich beeinflusst wurden.

Anteil 0 %

	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
c) Wie schätzen Sie den Zugewinn regionaler Handlungsspielräume durch REGIONEN AKTIV insgesamt ein ...					X
... und bezügl. der Entwicklung der Gesamtregion					X
... und bezügl. der Vermeidung/Lösung regionaler Konflikte					X
... und bezügl. der Aushandlung regionaler Kompromisse					X

d) Welchen Stellenwert hatte das Regionale Entwicklungskonzept in der Bewerbungsphase (bis zur Auswahl als Modellregion) und in der Umsetzungsphase? Hat sich der Stellenwert und die Verbindlichkeit des REK verändert? Wenn ja, in welcher Weise?

Das Regionale Entwicklungskonzept (REK) war in der Bewerbungsphase Grundlage der regionalen Entwicklung in der Modellregion. Regionale Stärken, Schwächen, Entwicklungsziele und eine Entwicklungsstrategie wurden erstmalig erarbeitet. Bis zu diesem Zeitpunkt existierte in der Region kein Entwicklungskonzept, das auf einer solch breiten Basis erstellt und akzeptiert wurde.

In der Umsetzungsphase wurden Projekte bewilligt, die sich in das REK einfügten. Das REK mit seinen Zielen, Inhalten und Handlungsfeldern war weiterhin Grundlage aller Entscheidungen der Region. Es hat sich jedoch gezeigt, dass nicht alle Ziele des REK eins zu eins umsetzbar sind. Dies hängt zum Einen mit der kurzfristigen Laufzeit des Modellvorhabens und zum Anderen mit der Komplexität der Marktbeziehungen zusammen. Entwicklungsprozesse gestalten sich langfristig und sind nach einer Laufzeit von drei Jahren noch nicht abgeschlossen.

Auch die Subsidiarität von REGIONEN AKTIV führte zu Abweichungen vom REK. So ist der Umsetzungsstand in den Handlungsfeldern umweltgerechte Landwirtschaft und ökologischer Landbau in der Modellregion Hohenlohe niedrig, da zahlreiche Fachprogramme vorliegen. Die Ausnutzung dieser Fachförderung wurde durch das Modellprojekt intensiviert.

- e) Wie wichtig war das regionale Budget für die Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzeptes? Bitte erläutern Sie kurz die wichtigsten Vor- und Nachteile.

Das regionale Budget war für die Projektplanung und Umsetzung des REK in der Modellregion Hohenlohe von zentraler Bedeutung. Die Mehrzahl der Projekte hätte aus finanziellen Gründen nicht realisiert werden können. Gleichzeitig wurde durch das regionale Budget die Innovationskraft der Projekte gestärkt. Die Projektmittel konnten in den Bereichen eingesetzt werden, in denen sie notwendig waren. Die Akteure nahmen die Schwächen der Region am deutlichsten wahr. Die finanzielle Beteiligung der regionalen Partner war Bestandteil der Wettbewerbsausschreibung und des Entwicklungskonzeptes. Die Regionale Partnerschaft der Modellregion Hohenlohe hat diesen Ansatz aufgegriffen und verstärkt, in dem sie sich in ihrer ersten Sitzung eine Selbstbeschränkung mit einer maximalen Förderhöhe von 75 % der Gesamtkosten auferlegte. Mit dieser Deckelung wurden die Qualität und die Nachhaltigkeit der Projekte gesichert. REGIONEN AKTIV wurde als einmalige Chance für die Region erkannt und genutzt.

- f) Welche Vor- und Nachteile hatte die finanzielle und haushaltstechnische Abwicklung des regionalen Budgets **vor Ort** durch den Abwicklungspartner?

Die finanzielle und haushaltstechnische Abwicklung durch den Abwicklungspartner hatte für die Modellregion Hohenlohe wesentliche Vorteile und war am Erfolg wesentlich beteiligt:

1. Die Abwicklung konnte durch die kurzen Entscheidungswege schneller, effektiver und zielorientierter erfolgen.
2. Die Abwicklung erreichte eine sehr hohe Flexibilität.
3. Der Abstimmungsbedarf mit weiteren Instanzen war wesentlich geringer. Keine Zwischeninstanzen verlängerten den Entscheidungsprozess.

Obwohl eine große Fördererfahrung vorhanden war, war die Einarbeitung in die neue Materie mit der Erstellung von Bewilligungsbescheiden und der haushaltsrechtlichen Überprüfung zeitintensiv und schwierig. Die Modellregion war sich dessen jedoch bewusst, wenn gleich der Zeitaufwand höher war als erwartet.

Die Vorteile der finanziellen Abwicklung vor Ort überwiegen die Nachteile vielfach. Deshalb wünscht sich die Modellregion Hohenlohe, dass dieser positive Ansatz auf andere Förderprogramme übertragen wird.

g) Wie hoch schätzen Sie den Aufwand für die finanzielle und haushaltstechnische Abwicklung des regionalen Budgets vor Ort durch den Abwicklungspartner im Vergleich zu LEADER	niedriger	gleich	höher
			X

### 3. Prinzip Partnerschaft

**Frage 4:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen, die vor allem auf den **partnerschaftlichen Ansatz** zurückzuführen sind, beobachten Sie in Ihrer Region?

a) Bitte erläutern Sie kurz, worin diese Auswirkungen bestehen.

Die Zusammenarbeit aller Akteure der Region wie die Politik, die berufsständischen Vertretungen, die Verbände und die Verwaltung brachte die Region in ihrer Entwicklung voran. Durch den partnerschaftlichen Ansatz ist es gelungen, alle gesellschaftlich relevanten Gruppen in den regionalen Entwicklungsprozess einzubinden. Hieraus ergab sich eine neue Lernkultur, ein gegenseitiges Verständnis, ein Austausch und ein Miteinander. Kleinere Partner hatten die Möglichkeit, sich zu positionieren und Projektpartner zu finden. Eine derartige Entwicklung in der Region war neu und wurde von allen Akteuren positiv empfunden.

Durch den partnerschaftlichen Ansatz wurde in der Region die Vernetzung und die Abstimmung gefördert. Lokale Akteure fanden weitere Akteure mit ähnlichen Zielsetzungen und schlossen sich für ein Projekt zusammen oder tauschten Informationen, und Know-How aus. Hierdurch entstand ein beachtlicher Wissenstransfer.

Negativ zu bemerken ist, dass viele lokale Akteure zeitlich überfordert sind und damit am Prozess nicht im gewünschten Umfang teilhaben konnten. Viele Akteure sind ehrenamtlich aktiv und am Prozess interessiert und sahen den partnerschaftlichen Ansatz als Chance, sich und seine Anliegen einbringen zu können. Dies ist aufgrund der zeitlichen Inanspruchnahme nur teilweise gelungen.

Im Verlauf des Projekts entwickelte sich eine auch zum Schluss öffentlich ausgetragene Diskussion um die Fördergelder und die Unterscheidung zwischen Modellregion und Partnerregion.

Der partnerschaftliche Ansatz an sich ist sehr zeitaufwändig und arbeitsintensiv. Die positive Auswirkungen überwiegen jedoch die negativen.

		sehr	niedrig	mittel	hoch	sehr
b) Welchen Stellenwert haben die genannten Auswirkungen für die Entwicklung Ihrer Region?					X	
c) Bitte schätzen Sie die Anzahl der neu gewonnenen Partner seit Erstellung des REK <sup>1</sup> .		Anzahl Einzelpersonen: ca. 5 Anzahl Institutionen: ca. 15				
d) Wie hoch schätzen Sie den Zeitaufwand des Regionalmanagements zur Abstimmung mit den Beteiligten (Koordinationstreffen, Telefonate, E-mails etc.)?		RP*: ca.8.Std./Woche AP*: ca. 3 Std./Woche PT*: ca.10 Std./Woche weitere: ca. 5 Std./Wo				
e) Bitte schätzen Sie die Verteilung des Arbeitsaufwandes im Rahmen von REGIONEN AKTIV zwischen der Regionalen Partnerschaft, dem Abwicklungspartner und dem Regionalmanagement ein.		% Anteil für das Regionalmanagement	% Anteil für den Abwicklungspartner	% Anteil für die Partnerschaft		
Aufwand für die <b>inhaltliche</b> ... in der Phase der REK Erarbeitung		90	0	10		
Umsetzung in der Region ... im ersten Jahr der Umsetzung		70	10	20		
... zum jetzigen Zeitpunkt		70	10	20		
Aufwand für die <b>technische</b> ... in der Phase der REK Erarbeitung		95	5	0		
Umsetzung (Verwaltung, Abwicklung) ... im ersten Jahr der Umsetzung		75	20	5		
... zum jetzigen Zeitpunkt		30	65	5		
Aufwand für die <b>Koordination</b> ... in der Phase der REK Erarbeitung		80	0	20		
der Umsetzung insgesamt ... im ersten Jahr der Umsetzung		70	10	20		
... zum jetzigen Zeitpunkt		70	10	20		

\* RP= Regionale Partnerschaft, AP= Abwicklungspartner, PT= Projektträger

<sup>1</sup> REK = Regionales Entwicklungskonzept

## 4. Prinzip Reflexivität

**Frage 5:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen hatten die Elemente der **Steuerung** (Steuerung über Ziele, Evaluation) und die **zentrale Qualifizierung** durch die Geschäftsstelle?

a) Welche positiven und negativen Auswirkungen hatte der Ansatz der **Steuerung über Ziele** für die Umsetzung von Regionen Aktiv in Ihrer Region?

Die Steuerung der Geschäftsstelle über Ziele erforderte eine Konkretisierung des Entwicklungskonzepts über den allgemeinen Ansatz hinaus. Ziele wurden konkretisiert und soweit möglich in messbare Größen erfasst. Dies wurde in der Region positiv aufgenommen.

Die Vorgehensweise in der Region erfolgte über die Projekte und nicht über die Zielerreichung. Als logische Konsequenz aus den Projekten wurden die formulierten Ziele erfüllt. Dieser Ansatz war für die Region praktikabler und erfolgversprechender wie der oft wissenschaftliche Ansatz aus der Zielformulierung.

Durch die Aufteilung der Ziele in Teilziele war ein Monitoring und Controlling möglich. Die Region konnte den Zielerreichungsgrad ihrer Ziele erkennen, das Entwicklungskonzept anpassen und evtl. Defizite aufdecken.

Die Qualifizierung der Geschäftsstelle bei der Zielformulierung wurde in der Region nicht in Anspruch genommen. Dennoch ist die Bereitschaft der Geschäftsstelle, die Regionen zu unterstützen, sehr positiv aufgenommen worden.

Die Umsetzung der eher allgemein gehaltenen Ziele im REK zu konkreten Zielen nach den Smart-Kriterien war problematisch und gestaltete sich schwierig. Nicht jedes Ziel, nicht jedes Projekt war über harte Fakten bzw. Faktoren greifbar und messbar. Hier wäre ein Entgegenkommen der Geschäftsstelle hilfreich gewesen.

b) Welche positiven und negativen Auswirkungen hatte das Instrument der **Evaluation** für die Umsetzung von REGIONEN AKTIV in Ihrer Region?

Durch den Rückblick und die kritische Auseinandersetzung mit dem Prozess und seinen Ergebnissen konnte die Region feststellen, wo sie gerade steht. Der Umsetzungsstand im Prozess, in den operativen und den Entwicklungszielen und auf den Ebenen der Handlungsfelder gaben der Region die Möglichkeit, gegebenenfalls nachzubessern. Eine Selbstevaluierung in diesem Umfang wäre mit Sicherheit nicht erfolgt.

Trotz dieser Chancen und Möglichkeiten wurde die Evaluierung in der Regionalen Partnerschaft als notwendiges Übel wahrgenommen. Die teilweise hoch wissenschaftlichen und abgehobenen Fragestellungen stießen auf Unverständnis und Kopfschütteln, so dass die Methodik der Evaluation von manchen Akteuren angezweifelt wurde. Viele Ziele lassen sich nicht so messen wie in der Theorie gewünscht.

Abschließend ist zu sagen, dass der Arbeits- und Zeitaufwand für die Evaluierung nicht im Verhältnis zu seinen Ergebnissen steht .

- c) Wurden neben der zentral vorgegebenen Evaluation (Halbzeitbewertung, Fortschrittsbericht) noch weitere Bewertungsaktivitäten in Ihrer Region durchgeführt? Wenn ja, welche?

Über die Vorgaben der Geschäftsstelle hinaus erfolgte eine Selbstevaluation in halbjährlichem Rhythmus. Dabei wurde von allen Projektträgern der Projektverlauf an Hand von Meilensteinen, die geplanten Meilensteine, der Zielerreichungsgrad, die Kooperation und Vernetzung mit anderen Akteuren, die erfolgte Öffentlichkeitsarbeit und der Unterstützungs- und Beratungsbedarf durch das Regionalmanagement erhoben.

	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
d) Welchen Stellenwert hatte die <b>zentrale Qualifizierung</b> durch die Bundesgeschäftsstelle für ...					
... die Qualifizierung des Regionalmanagements?			X		
... die Qualifizierung des Abwicklungspartners?			X		
... die Qualifizierung der Regionalen Partnerschaft?		X			
e) In Bezug auf die Vernetzung und den Austausch zwischen den Modellregionen, welchen Stellenwert hatten für die Vernetzung der Modellregionen ...	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
... die Aktivitäten der Bundesgeschäftsstelle (Seminare, Internet)				X	
... selbstorganisierte Treffen der Modellregionen		X			

## 5. Prinzip Integration

**Frage 6:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen, die vor allem auf den **integrierten, sektorübergreifenden Ansatz** zurückzuführen sind, beobachten Sie in Ihrer Region? (Ebene der Region)

f) Bitte erläutern Sie kurz, worin diese Auswirkungen bestehen.

Mit dem integrierten, sektorübergreifenden Ansatz beschritt die Region neue Wege. Die Interessen von Verbrauchern, Erzeugern und Handel konnten besser miteinander in Einklang gebracht werden. Bildung und Qualifizierung von- und miteinander war unabdingbar. Neue Zusammenschlüsse, Kooperationen, Vernetzungen und Synergieeffekte ergaben sich. Die Betrachtungsweise der Akteure wurde auf eine ganzheitliche Sichtweise geschult, innovative Ansätze für die Entwicklung der Region ermöglicht.

Integrierte, sektorübergreifende Projekte wurden initiiert und umgesetzt. Die Akteure lernten, sektorübergreifend zu denken und handeln. Vor allem im touristischen – und im Energiebereich entstanden Kooperationen, die ohne REGIONEN AKTIV nicht entstanden wären.

Als negative Begleiterscheinung des sektorübergreifenden Ansatzes wurde der Mehraufwand und die zeitliche Inanspruchnahme gesehen. Nach der anfänglichen Euphorie wich die Bereitschaft mitzuarbeiten und mancher Projektträger verzichtete auf eine Beteiligung am Prozess. Die Bereitschaft zur Mitarbeit war stark abhängig vom individuellen Vorteil.

Der integrierte, sektorübergreifende Ansatz hat sich in der Region bewährt und sollte weiterverfolgt werden.

g) Inwiefern förderten bzw. verhinderten die Rahmenvorgaben von REGIONEN AKTIV die geforderte **Integration** der Sektoren?

Diese Vorgaben haben die Integration befördert:

1. Breite der Fördermöglichkeiten nach dem Notifizierungstext
2. Entscheidungskompetenz in der Region
3. Partnerschaft als Entscheidungsorgan
4. Stadt-Land-Beziehung
5. Einrichtung eines Regionalmanagements

Diese Vorgaben haben die Integration gehemmt:

1. Die Laufzeit von vier Jahren ermöglichte es nicht allen Sektoren, sich im gewünschten Umfang am Prozess zu beteiligen.
2. Die Zeitspanne von nur vier Jahren ist vor allem bei integrierten Projekten zu kurz bemessen.
3. Teilweise wurden die Akteure auch durch den Verfahrensablauf abgeschreckt.

h) Welche weiteren, **nicht** REGIONEN AKTIV spezifischen Faktoren behindern bzw. befördern aus Ihrer Sicht einen integrierten Ansatz?

Die Beteiligung ehrenamtlicher Akteure ist wünschenswert und im integrierten Ansatz erforderlich. Leider haben die Ehrenamtlichen nicht die erforderliche Zeit, die sie in den Prozess gerne einbringen würden. Ihre zeitliche Inanspruchnahme ist durch ihr Ehrenamt schon hoch und wird durch den integrierten Ansatz noch mehr beansprucht.

Teilweise werden alte Machtverhältnisse und Unstimmigkeiten in den Prozess bzw. die Partnerschaft hineingetragen.

i) Wie beurteilen sie den **Zugewinn**, der durch die Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Sektoren (z.B. Naturschutz, Landwirtschaft) entsteht?

... auf Ebene der Gesamtregion?

... auf Ebene der Einzelprojekte?

... auf Entscheidungsebene der Partnerschaft?

sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
			X	
			X	
			X	

**Frage 7:** Integrierte Programmansätze wie REGIONEN AKTIV sollen Synergien erzielen. Welche der folgenden Synergieeffekte (nach Toepel 2000<sup>2</sup>) wurden in Ihrer Region erzielt?

Effekt erzielt			Stellenwert des Synergieeffektes in der Region					
			sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch	
Ja	Nein							
X		(1) Effekt der <b>kritischen Masse</b> : ein Projekt allein würde nicht diese zusätzliche Wirkung erzielen;			X			
	X	(2) <b>Skaleneffekt</b> : sinkende Kosten aufgrund verschiedener Projekte in räumlicher Nähe;	X					
X		(3) Beispiel und <b>Vorbildwirkung</b> : Duplizierung von Projekten nach einem Vorbild;			X			
X		(4) <b>Koordinierungseffekt</b> : verbesserte Koordination zwischen verschiedenen öffentlichen Akteuren;				X		
X		(5) <b>Produktivitätseffekt</b> : Lernkurveneffekte innerhalb der öffentlichen Maßnahmen erhöhen die Produktivität des öffentlichen Sektors;			X			
X		(6) <b>Befreiungseffekt</b> : die Implementation eines Projektes beseitigt Hemmnisse anderer Projekte;			X			
X		(7) <b>Impulseeffekt</b> : Stimulation der Entwicklung anderer Projekte.				X		
<p>Beschreiben Sie bitte kurz die Effekte der beiden wichtigsten Synergien (s.o.) für Ihre Region.</p> <p>REGIONEN AKTIV hat in Hohenlohe die Möglichkeit geschaffen, eine enge Koordination mit der Landwirtschaftsverwaltung, den touristischen Fachverbänden und dem Energiebereich zu erreichen. In Arbeitsgruppen und Beratungsgesprächen wurden umfassende und komplexe Projektanträge beraten und auf Fördermöglichkeiten überprüft. Auch bei Projektinitiierungen und Projektausführungen wurden Maßnahmen, Qualifizierungen und Investitionen koordiniert. Diese führte zu beschleunigten Abwicklungsverfahren und ermöglichte einigen Projektträger eine Förderung auch über andere Fachprogramme.</p> <p>Nach anfänglicher Unsicherheit über die Fördermöglichkeiten von REGIONEN AKTIV hat sich im Verlauf des Modells eine Eigendynamik bei der Projektinitiierung entwickelt, so dass die Region aufgrund der Mittelbegrenzung nicht alle Projekte umsetzen konnte. Es war deutlich zu erkennen, dass die Akteure von der Realisierung mancher Projekte stimuliert wurden, eigene Ideen einzubringen und neue Impulse zu setzen.</p>								

<sup>2</sup> Toepel, K. (2000): Analyse von Synergieeffekten zur Verbesserung der Evaluationsqualität hochkomplexer Förderprogramme. Zitiert in: Fähmann, Barbara; Regina Grajewski (FAL) (2003): Halbzeitbewertung von PROLAND Niedersachsen. Braunschweig 2003. S. 5ff.

## 6. Prinzip Wettbewerb

**Frage 8:** Welche wesentlichen positiven und negativen Auswirkungen, die vor allem auf den **Wettbewerbsansatz** zurückzuführen sind, beobachten Sie in Ihrer Region?

a) Bitte erläutern Sie kurz, worin diese Auswirkungen bestehen.

Positive Auswirkungen:

1. Der sektorübergreifende Ansatz führte in der Modellregion Hohenlohe zu neuen Kooperationen, Bündnissen und vor allem zu einer ganzheitlichen Sichtweise der Entwicklung des ländlichen Raums.
2. Das Regionalbewusstsein in der Region wurde wesentlich gestärkt. Zwar war die Identifikation mit „Hohenlohe“ schon vor REGIONEN AKTIV ansatzweise gegeben, sie wurde durch den integrierten Ansatz jedoch wesentlich verstärkt.
3. Durch die Förderung der Stadt-Land-Beziehung ist es gelungen, regionale Produkte stärker im verdichteten Raum Heilbronn zu vermarkten.
4. Der Wettbewerbsansatz der Verbraucherorientierung führte zu einem intensiven Dialog zwischen Erzeugern, Vermarktern und Verbrauchern.
5. Die Innovationskraft in der Region wurde gefördert. REGIONEN AKTIV war für die Region eine Plattform, neue, innovative und unkonventionelle Ideen und Projekte auszusprechen und ggf. zu realisieren.
6. Der Vergleich der Modellregionen untereinander führten zu einem Motivations-schub und wurde in der Region positiv aufgenommen.

Negative Auswirkungen:

1. Bei allen Vorteilen, die der integrierte, sektorübergreifende Ansatz mit sich brachte, war er durch das Beteiligungsverfahren teilweise hemmend. Vor allem die zeitlichen Verzögerungen sind hier zu erwähnen.

		niedriger	gleich	höher		
b) Wie hoch schätzen Sie den <b>zusätzlichen Zeitaufwand</b> für die Wettbewerbsteilnahme (Bewerbungsphase inkl. Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzepts) im Vergleich zur herkömmlichen Mittelbeantragung für Einzelprojekte ein.				X		
c) Der positive Einfluss des Wettbewerbsansatzes war ...	... in Bezug auf innovative Produkte	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
	... in Bezug auf neue Vermarktungswege			X		
	... in Bezug auf Produktumstellungen	X				
	... in Bezug auf neue Methoden der Zusammenarbeit				X	
	... in Bezug auf neue Organisations- und Entscheidungsprozesse				X	

**Frage 9:** Wenn Sie zurückblicken, welche **positiven und negativen Effekte** hatten die folgenden Wettbewerbsverfahren auf die Entwicklung Ihrer Region?

<b>a) ... das Auswahlverfahren zur Modellregion</b>		
Das Auswahlverfahren der Modellregionen wurde in der Region als Wettbewerb um die besten Konzepte wahrgenommen	Ja	Nein
	X	
<b>Positive Effekte:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Region ist erstmalig die gewählte landkreisübergreifende Kooperation eingegangen (Modellregion mit Partnerregion).</li> <li>2. Durch das Auswahlverfahren ist eine neue Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Unternehmen, Verbänden, Organisationen entstanden. Die Regionale Partnerschaft war für die Region neu und stellte eine Herausforderung dar.</li> <li>3. Das Regionalbewusstsein wurde gestärkt.</li> <li>4. Innovative Ideen konnten aufgegriffen und realisiert werden.</li> </ol>		
<b>Negative Effekte:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Antragsverfahren wurde unter erheblichem Zeitdruck durchgeführt.</li> </ol>		

**b) ... die Vergabe der leistungsgebundenen Reserve 1. Tranche (Halbzeitbewertung)**

Die Vergabe der leistungsgebundenen Reserve 1. Tranche wurde in der Region als Wettbewerb um den besten Fortschritt wahrgenommen	Ja	Nein
	X	

Positive Effekte:

1. Die Region fühlte sich auf ihrem Weg der ländlichen Entwicklung bestärkt und bestärkt. Dies führte zu einem Motivationsschub.
2. Die Region erlangte Kenntnis über ihren Umsetzungsstand im Vergleich zu den anderen Modellregionen.
3. Die leistungsgebundene Reserve ermöglichte der Region die Umsetzung weiterer Projekte.

Negative Effekte:

1. Der mit der Evaluation verbundene Zeitaufwand und die teilweise unverständlichen, wissenschaftlichen Fragen bzw. Erhebungsbögen standen in keinem Verhältnis zu dem erreichten Ziel der Selbsteinschätzung und Reflexion.

**c) ... die Vergabe der leistungsgebundenen Reserve 2. Tranche (Fortschrittsbericht)**

Die Vergabe der leistungsgebundenen Reserve 2. Tranche wurde in der Region als Wettbewerb um die besten Ergebnisse wahrgenommen	Ja	Nein
	X	

Positive Effekte:

1. wie Halbzeitbericht
2. Der Fortschrittsbericht ermöglichte es der Region, den Soll-Ist Vergleich für die Ziele 2004 vorzunehmen. Hieraus entwickelte sich ein Handlungsbedarf für die Region, der sonst nicht erkannt worden wäre.

Negative Effekte:

1. wie Halbzeitbericht
2. Die Modellregion erhoffte sich weitere Fördermittel, da Projekte im Umfang von 490.000 € wegen fehlender Fördermittel nicht umgesetzt werden konnten.

**d) ... Wettbewerb um die besten Projekte in der Region**

	Ja	Nein
Ein Wettbewerb um die besten Projekte wurde in der Region durchgeführt	X	

Positive Effekte:

1. In Workshops, Zukunftswerkstätten und Arbeitsgruppensitzungen wurden Projekte erarbeitet, gewertet und initiiert. Dies förderte die Innovation von Projekten.
2. Durch die breite Beteiligung von Akteuren war ein erheblicher Motivationsschub zu beobachten.
3. Die aktive Öffentlichkeitsarbeit auch im Bereich der Projekte führte zu einem Wettbewerb, der eine Flut von Projektanträgen nach sich zog.

Negative Effekte:

1. Da sich nicht alle Projekte in das Regionale Entwicklungskonzept einfügten, mussten Ideen und Anregungen auch verworfen werden. Dies führte teilweise zu Frust-erlebnissen bei den Akteuren.

## 7. Zusammenfassung

Abschließend soll noch einmal eine Gesamteinschätzung der o.a. Prinzipien erfolgen

**Frage 10:** Wie wichtig sind die einzelnen REGIONEN AKTIV Prinzipien und Instrumente für die Entwicklung Ihrer Region? Bitte bewerten Sie die positiven Auswirkungen.

	unwichtig	weniger wichtig	neutral	wichtig	sehr wichtig
Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Region insgesamt				X	
Selbstdefinition der regionalen Abgrenzung				X	
Regionales Entwicklungskonzept				x	
Regionale Projektauswahl					X
Regionale Budgets zur Umsetzung					X
Finanztechnische Verwaltung der regionalen Budgets vor Ort					X
<hr/>					
Partnerschaftliche Steuerung insgesamt				X	
Regionale Partnerschaft als zentrales Entscheidungsgremium				X	
Regionalmanagement					X
(vertikale) Partnerschaft mit dem BMVEL			X		
<hr/>					
Der Lernprozess in der Region insgesamt			X		
Die zentrale Qualifizierung durch die Geschäftsstelle			X		
Die dezentrale Qualifizierung <sup>3</sup> durch die Regionen selbst				X	
Die zentrale Vernetzung der Regionen durch die Geschäftsstelle			X		
Die dezentrale Vernetzung durch die Modellregionen selbst		X			
Steuerung der Modellregion durch Ziele			X		
Steuerung der Modellregion durch Evaluation			X		
<hr/>					
Der integrierte und sektorübergreifende Ansatz insgesamt				X	
Förderung integrierter Projekte				X	
Integration der relevanten Partner in der regionalen Partnerschaft				X	
<hr/>					
Der Wettbewerbsansatz insgesamt				X	
Wettbewerb um die Förderung (Auswahl als Modellregion)				X	
Wettbewerb um die 1. Tranche der Leistungsreserve				X	
Wettbewerb um die 2. Tranche der Leistungsreserve				X	
Wettbewerb um die besten Ideen und Projekte in der eigenen Region				X	

<sup>3</sup> z.B. selbstorganisierte Treffen mit anderen Regionen / Personen, bilaterale Kontakte etc.

**Frage 11:** Welche Auswirkungen des REGIONEN AKTIV-Ansatzes sind aus Ihrer Sicht darüber hinaus relevant? Wurden aus Ihrer Sicht Elemente vergessen? Wenn ja welche?

Es wurden alle relevanten Gesichtspunkte abgefragt. Für die Modellregion Hohenlohe war das Modell REGIONEN AKTIV eine einmalige Chance, in der Regionalentwicklung große Schritte voranzugehen. Der regionale Förderansatz und die regionale Entscheidungskompetenz sind Ansätze, die unbedingt weiterverfolgt werden sollten.

## **8. So haben wir den Abschlussbericht erstellt**

Der Abschlussbericht wurde vom Regionalmanagement der Modellregion erstellt. Die Fragen zur finanztechnischen Abwicklung wurden mit dem Abwicklungspartner im direkten Gespräch besprochen und in den Bericht entsprechend eingebunden.

Der Entwurf des Abschlussberichts wurde sämtlichen Mitgliedern der Vollversammlung übersandt und in der Sitzung vom 17.10.2005 diskutiert. Die Regionale Partnerschaft hat dem Bericht in dieser Sitzung mit einer Enthaltung zugestimmt.