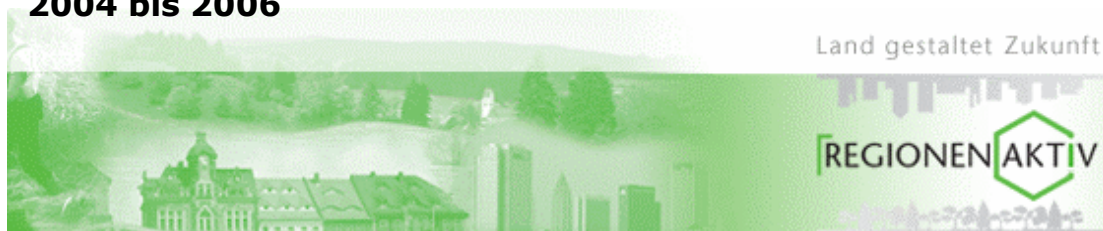


**BEGLEITFORSCHUNG
2004 bis 2006**



STANDPUNKTE-PAPIER

Handlungsempfehlungen an Politik und Verwaltung (EU, Bund, Länder)

Redaktion

**Das Team der zweiten Phase der Begleitforschung
zum Modellvorhaben**

„Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“

www.regionenaktiv.de

1 Herleitung und Zweck des Standpunkte-Papiers

„Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ ist ein Modellvorhaben des Bundes zur Erprobung eines neuen Steuerungsansatzes für die integrierte ländliche Entwicklung. Im Zeitraum von 2002 bis 2007 wird dieser Entwicklungsansatz in 18 Modellregionen umgesetzt, die in einem offenen Wettbewerb von einer unabhängigen Jury ausgewählt wurden.

Die zweite Phase der Begleitforschung zu diesem Modellvorhaben, die sich im Zeitraum von 2004 bis 2006 vollzog, hat die Strukturen, Prozesse und Umfeldbedingungen dieses Entwicklungsansatzes untersucht und daraus Schlussfolgerungen gezogen, aus denen sich direkte Handlungsempfehlungen an Politik und Verwaltung ableiten lassen.

Diese Handlungsempfehlungen entstanden

- aus den Beratungen, die in neun regionalen Fokusgruppen (davon fünf Regionen Aktiv-Regionen, drei LEADER+ Regionen und ein regionales Netzwerk, das in der Endauswahl des Wettbewerbs nicht zum Zuge kam), und in zwei Sitzungen der Bundesfokusgruppe geführt wurden;
- aus den Schlussfolgerungen, die sich aus den Forschungsergebnissen insbesondere in Bezug auf den Steuerungsansatz, Regional Governance, die regionsinterne Vernetzung, auf institutionelle und prozessuale Erfolgsfaktoren sowie ökonomische Analysen der harten und weichen Wirkungen, ergaben.

Auf dieser Grundlage wurden 21 Handlungsempfehlungen entwickelt, mit denen wir die Entscheidungsträger in Ländern, Bund und EU zu entsprechenden Schritten anregen wollen. Auch wenn die Weichen für die meisten EU-Programme der ländlichen Entwicklung für die Periode 2007-13 bereits gestellt sind, können viele unserer Handlungsempfehlungen kurzfristig in Form technischer Regelungen oder einer entsprechend angepassten Vollzugspraxis umgesetzt werden. Einige bedürfen allerdings einer Verankerung in den ländlichen Entwicklungsprogrammen und brauchen daher zur Umsetzung etwas länger.

Darüber hinaus weisen viele der Handlungsempfehlungen über den engeren Rahmen der durch GAK/ILE und LEADER geprägten ländlichen Entwicklungsprogramme hinaus. Sie haben Gültigkeitswert für die Regionalentwicklung im Allgemeinen und sind selbst auf sektorale Programme anwendbar. Wenn dieses Standpunkte-Papier also in weiteren Kreisen als den unmittelbar adressierten gelesen und verwertet wird, ist dies durchaus beabsichtigt.

Da sich das Standpunkte-Papier mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung an alle drei Handlungsebenen – Länder, Bund und EU – richtet, haben wir zu jeder Empfehlung die Hauptadressaten angegeben.

Wir gliedern die Handlungsempfehlungen in vier Bereiche, deren Zusammenspiel und jeweilige Ausprägung die Variationsbreite gebietsbezogener Entwicklung in ländlichen Räumen aufzeigt:

- **Das Gebiet (1-2):** der sozioökonomische Kontext wie die Lage und Größe etc.
- **Steuerung (3-12):** Regional Governance, Planungsinstanzen und Umsetzungsinstrumente etc.
- **Strategie (13-18):** die Leitlinien, das Maßnahmenspektrum, die Zeitdauer etc.
- **Akteure (19-21):** die Konstellationen und Netzwerke, Kommunikation sowie Kommunikation und Wissensgenerierung etc.

Die Handlungsempfehlungen folgen dabei einem einheitlichen Aufbau:

- Zuerst steht die von 1 bis 21 durchnummerierte Empfehlung. Sie ist fettgedruckt.
- Darunter stehen etwaige Erläuterungen in Normalschrift.
- Zuletzt liefern wir Hinweise auf die Begründung und Herleitung dieser Empfehlung in Kursivschrift.

Wenn im folgenden Text von „Regionaler Partnerschaft“ die Rede ist, meinen wir damit alle Formen partnerschaftsbasierter regionaler Trägerstrukturen, worunter selbstverständlich auch lokale Aktionsgruppen (LAG) gemäß LEADER-Programm zählen.

Die Handlungsempfehlungen

Adressat

Das Gebiet

1. Die Region, das heißt die in der Entwicklungspartnerschaft zusammen arbeitenden regionalen AkteurInnen, sollen ihre Abgrenzung hinsichtlich Gebietszuschnitt, Größe und Bevölkerungszahl selbst definieren und im Regionalentwicklungskonzept begründen.

Länder
Bund
EU

Die Verwaltungsstellen haben eine subsidiäre Rolle inne. In der Anfangsphase informieren sie breit über die Möglichkeiten, die das Förderprogramm bietet, sowie über die Modalitäten der Teilnahme. Sie laden regionale AkteurInnen dazu ein, sich zu formieren und ein Regionalentwicklungskonzept (REK) für ein von ihnen bestimmtes Gebiet einzureichen. Sie stehen in diesem Findungsprozess den regionalen AkteurInnen beratend und vermittelnd zur Verfügung.

Begrenzungen hinsichtlich der Bevölkerungszahl, wie sie auf EU-Ebene vorgegeben werden, sollen gänzlich ausbleiben, da die programmverantwortlichen Verwaltungsstellen im Rahmen eines offenen, qualitätsorientierten Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens über genügend Handhabe verfügen, den gewählten Gebietszuschnitt in Bezug auf die Handlungsfelder, strategischen Orientierungen, Vernetzungen etc. mit den von den regionalen AkteurInnen mobilisierbaren Ressourcen in Bezug zu setzen und Anträge auszusondern, deren strategischer Ansatz mit dem gewählten Gebiet offensichtlich nicht zusammenpasst. Trotzdem können unter bestimmten Umständen auf Länderebene Vorgaben zur Bevölkerungsunter- bzw. -obergrenzen sinnvoll sein. Die Regionen sollten dabei ein Gebiet umfassen, das auf einer Kombination aus naturräumlichen, historischen, administrativen, wirtschaftlichen oder kulturellen Identitätsmerkmalen basiert.

Die Erfahrung mit Regionen Aktiv und der EU-weiten Evaluierung der LEADER-Programme zeigt, dass die aus eigener Kraft und freien Stücken zur Zusammenarbeit bereiten Regionen in der Regel mehr Kraft aufbringen und erfolgreicher, d.h. dauerhafter arbeiten, als von oben verordnete Programmregionen.

In europaweiten Untersuchungen zur Regionalen Partnerschaften wurde zudem festgestellt, dass selbst zunächst „künstliche“ Partnerschaften, die sich zwar freiwillig aber nur aufgrund eines Förderprogramms zusammengefunden haben, in der Regel trotzdem im Verlauf der Umsetzung zu echten Partnerschaften heranwachsen (vgl. Moseley,

Malcom J. (Hrsg.) (2003): Local Partnerships for Rural Development – the European Experience. Wallingford). Ein Förderprogramm wirkt dabei als Impuls (für den ersten Versuch) zur Zusammenarbeit.

Bevölkerungsabhängige Obergrenzen können demgegenüber zur Ausgrenzung ländlicher Verdichtungsräume und Stadt-Land-Regionen führen. Zudem haben unterschiedliche Gebietsstrategien notwendigerweise unterschiedliche Reichweiten, denn der Bezugsraum soll sich aus der Strategie ergeben und nicht umgekehrt. Schwellenwerte begünstigen identitätsschwache Top-down-Gebietskulissen und eine Region definiert sich in dieser Hinsicht nicht mittels einer statistischen Zahl, sondern vielmehr durch die Dichte sozialer Beziehungen. Hier hat Regionen Aktiv gezeigt, dass durch die Freigabe der Regionsabgrenzung, in Abhängigkeit vom jeweiligen thematischen Schwerpunkt, wesentlich größere Regionen gebildet werden (die durchschnittliche Einwohnerzahl bei Regionen Aktiv liegt bei 390.000 Einwohner).

2. Die Förderkriterien sollen sich nicht an einer starren Gebietskulisse orientieren, sondern auf die gewählte Strategie Bezug nehmen.

**Länder
Bund
EU**

Liegt der Standort eines Projekts außerhalb des definierten Fördergebiets, soll es gefördert werden können, wenn das Projekt den regionalen Zielsetzungen dient. Die Förderung von Projekten außerhalb der Gebietskulisse muss allerdings gut begründet und kommuniziert werden, so dass die innerhalb der Gebietskulisse befindlichen und beitragenden Gemeinden nicht davon abgehalten werden, sich weiter als aktive Mitglieder in die regionale Partnerschaft einzubringen.

So manche Investition schafft ihren wesentlichen Nutzen nicht gerade an dem Ort, an dem sie getätigt wird. Man denke etwa an bäuerliche Vermarktungsinitiativen, die in einer nahe gelegenen Stadt ein Geschäft eröffnen wollen. Die Wertschöpfung bleibt dabei bei den Bauern und Bäuerinnen, so dass dieses Vorhaben auch förderbar sein sollte, wenn das Geschäft außerhalb der Gebietskulisse liegt.

Diese Forderung wurde in der Phase 1 von Regionen Aktiv von zahlreichen Regionen erhoben und wird nun in der in der Phase 2 (2006-2007) umgesetzt.

Steuerung

3. Entwicklungsprogramme für den ländlichen Raum sollen grundsätzlich regionalisiert und auf die Grundlage regionaler Entwicklungskonzepte (REK) gestellt werden.

Länder
Bund
EU

Die bisher übliche Förderung von Einzelprojekten soll in eine regionalisierte Programmförderung überführt werden.

Eine regionalisierte Förderung ist bei immer komplexer werdenden Problemen und unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den Regionen die effizienteste und effektivste Form der Lösung von Problemen und zur Stimulierung von Entwicklung. Die für eine zentrale Regulierung notwendigen homogenen Probleme, Ausgangsbedingungen und Lösungsstrategien sind im Themenbereich integrierte ländliche Entwicklung, wenn überhaupt, nur in Ausnahmefällen vorhanden.

Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben Regionen Aktiv lassen dabei auch eine entsprechende Verlagerung der finanziellen und administrativen Steuerungsverantwortung in die Region auch für LEADER und GAK/ILE als empfehlenswert erscheinen. Die regionalen Abwicklungspartner haben gezeigt, dass sie bei entsprechender Qualifizierung und Vernetzung in der Lage sind, die Umsetzung finanz- und verwaltungstechnisch zu meistern und dabei zusätzliche Entwicklungspotenziale für die Regionen zu aktivieren.

4. Transparent gestaltete Wettbewerbe bewähren sich als geeignetes Anreizsystem für eine gebietsbezogene ländliche Entwicklung und sollen verstärkt eingesetzt werden.

Länder
Bund

Förderprogramme sind kein leistungsfreier Raum. Wettbewerbe stimulieren nicht nur Innovationsgeist, sondern sie untermauern auch die Legitimation der Fördermittelvergabe in den Augen der SteuerzahlerInnen. Es geht also nicht um die Frage, ob Wettbewerbe sinnvoll sind, sondern wie sie sinnvoll zu gestalten sind.

Die Wettbewerbsbedingungen und Auswahlkriterien müssen stringent und klar dargelegt werden, um tatsächlichen Wettbewerb zu ermöglichen und die Teilnahme daran attraktiv zu gestalten. Die Auswahl der Regionen muss dabei transparent gestaltet werden.

Den Partnerschaften, die ein REK eingereicht haben, aber nicht ausgewählt wurden,

haben ein Anrecht auf eine Rückmeldung über die Gründe, die zur Nichtauswahl führten. Sie sollen im Kommunikationsnetzwerk der Programmebene bleiben und die Möglichkeit haben, an diversen Qualifizierungs- und Kooperationsangeboten zu partizipieren, um beim nächsten Wettbewerb die Möglichkeit zu haben zu den Gewinnern zu gehören.

Wettbewerbsverfahren wie Regionen Aktiv oder die LEADER haben gezeigt, dass punktuelle Wettbewerbe der Gefahr unterliegen, lediglich symbolische Effekte auszulösen, immer die gleichen Regionen („Wettbewerbsprofis“) zu bevorzugen oder nicht nachhaltig wirkende Veränderungen zu erzeugen. Längerfristige oder auf Dauer angelegte Wettbewerbe wirken daher wesentlich effektiver. Zu erreichen wäre dies bspw. durch mehrere Auswahlzeitpunkte, so dass Regionen, die zum ersten Auswahlzeitpunkt nicht ausgewählt wurden, die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung haben oder durch die Bildung von unterschiedlichen Kategorien, bspw. für neue Partnerschaften/Regionen und für erfahrene Partnerschaften/Regionen (d.h. solche, die schon in laufenden/abgeschlossenen Programmen Erfahrungen sammeln konnten).

Regionen, die es bis zur Einreichung eines REK gebracht haben, sind in jedem Fall als Potenzial zu betrachten und entsprechend zu pflegen. Manchmal fallen Wettbewerbs-Entscheidungen denkbar knapp aus und manchmal fehlt nur ein bestimmter Qualifikationsimpuls oder mehr Zeit. In jedem Fall soll das soziale und intellektuelle Kapital, das für den Wettbewerb mobilisiert wurde, gewürdigt und weiter genutzt und ausgebaut werden können.

5. Die Entscheidungskriterien und -abläufe, die im Zuge der Umsetzung eines Förderprogramms zu erwarten sind sowie die Mechanismen für mögliche Anpassungen, sollen von Beginn an offen gelegt und auch beibehalten werden.

**Länder
Bund
EU**

Hier ist nicht gemeint, dass das Korsett eines Förderprogramms für den Zeitraum von sieben Jahren starr und unverrückbar geschnürt werden soll. Strategische Anpassungen sollen im Gefolge begleitender Evaluierungen möglich sein. Allerdings sollen keine Beurteilungskriterien rückwirkend verändert werden, so dass die ursprünglich begründet getroffenen Annahmen für bestimmte Umsetzungsaktivitäten nicht mehr gelten. Auch sind Anpassungen (z.B. neue Förderkriterien) den regionalen AkteurInnen in einer Weise zu kommunizieren, die sie nachvollziehbar macht und den regionalen AkteurInnen ermöglicht, die Veränderungen in ihren Entscheidungen unmittelbar zu berücksichtigen.

Bei der Programmgestaltung ist dafür zu sorgen, dass das zur Anwendung kommende Set an Basisregeln für die gesamte Periode möglichst unveränderlich bleibt. Um die oben erwähnten unerwünschten Konsequenzen zu vermeiden, sollen in diesen Basisregeln möglichst wenige inhaltliche Festlegungen enthalten sein.

Programme wie Regionen Aktiv und in Teilen auch LEADER+ basieren nicht auf einer

Liste mit förderfähigen Maßnahmen. Über die Festlegung von zentralen Rahmenbedingungen wird vielmehr versucht, den Regionen möglichst viele regionsspezifische Entwicklungsperspektiven zu eröffnen. Dies bedeutet eine hohe Verantwortung für die Regionen und bedarf besonderer Qualifikationen. Werden in dem hierfür notwendigen Lernprozess die regionalen AkteurInnen und programmverantwortlichen Stellen mit unsicheren Entscheidungsgrundlagen konfrontiert, führt dies zur Verlängerung der Bearbeitungsdauer, ja sogar zur Lähmung der Abläufe. Zu groß scheint das Risiko, wegen bisher nicht offiziell verkündeter oder gar neu eingeführter Prüfkriterien in eine Haftungsfalle zu laufen. Klare Regelungen und klare Kompetenzverteilungen sind eine wesentliche Grundlage.

6. Durch die Förderung und Einrichtung von Regionalfonds wird die enge Kopplung der regionalen Budgets der Partnerschaften an die jährlichen öffentlichen Haushalte gelockert und die zeitweilige Austrocknung der Projektöpfe vermieden.

Länder
Bund

Die Regionalfonds sollen sich mehrheitlich in regionaler Trägerschaft befinden und aus Finanzmitteln aller Ebenen (EU, Bund, Länder, Regionen, Kommunen) sowie privatwirtschaftlichen Quellen (regionale Banken, Sparkassen etc.) gespeist werden. Regionalfonds können auch Anreize zu alternativen Finanzierungsformen geben (Mikrokredite, lokale Rotationsfonds, Tauschsysteme etc.), die Rückflüsse generieren, die wiederum für regionale Projekte verwendet werden können.

Die Verwaltung eines solchen Regionalfonds kann nicht allein dem Regionalmanagement übertragen werden. Dafür ist ein Zusammenwirken aller wesentlicher Akteure, insbesondere auch der Wirtschaftsförderungsgesellschaften, erforderlich.

Die Einrichtung von Regionalfonds aus ländlichen Entwicklungsprogrammen ist nach EU-Recht möglich und wird sowohl von vielen Regionen erwogen als auch bereits praktiziert (Informationen zu aktuellen Varianten von Regionalfonds sind zu finden unter <http://www.leaderplus.de/index.cfm/00036D54E5F415409F166521C0A8D816>). Regionalfonds stärken über die vielfältigen Möglichkeiten lokaler und regionaler Beteiligung hinaus auch die Selbstverantwortung der regionalen AkteurInnen für die Entwicklungsaufgaben. Sie leisten zudem einen starken Beitrag zur Verstetigung der regionalen Träger- und Umsetzungsstrukturen.

7. Die Struktur, Arbeitsweise und Weiterentwicklung der Regionalen oder Lokalen Partnerschaft soll stärker als Gegenstand von Evaluation und im Sinne einer Selbstreflexion berücksichtigt werden.

Länder
Bund
EU

Da in den Regionalen Partnerschaften AkteurInnen an wichtigen regionalen Entscheidungen beteiligt sind, die nicht formal-demokratisch legitimiert sind, sollte besonderer Wert auf ihre Auswahl gelegt werden. Die mechanische Respektierung beispielsweise der 50%-Obergrenze für öffentliche Akteure in den Entscheidungsgremien im Rahmen von LEADER ist noch kein hinreichendes Bewertungskriterium für die Qualität der Trägerstruktur der ländlichen Entwicklung.

Eine breite Beteiligung muss von Anfang an gewährleistet sein. Alle individuellen und kollektiven Akteure, die ein regionalpolitisches Interesse haben, sollen die gleiche Möglichkeit haben, sich und ihre Ideen in den Entwicklungsprozess einzubringen. Daneben können breit angelegte Partizipationsmöglichkeiten für BürgerInnen sowie transparente Verfahren und eine breite Öffentlichkeitsarbeit für eine Verbreiterung der Legitimationsbasis führen. Die Gewährleistung dieser Möglichkeiten in der Umsetzungspraxis muss im Zuge der Evaluierungen stärker überprüft werden.

Die periodischen und extern begleiteten Selbstevaluierungen bei Regionen Aktiv haben sich dabei als Steuerungsinstrument gut bewährt. Sie beruhen sowohl auf strategischen Fragen als auch auf der Qualität der Zusammenarbeit und Vernetzung.

In den Programmmaßnahmen und im Aufgabenprofil von Vernetzungsstellen (z.B. des nationalen Netzwerks für den ländlichen Raum) sollen dafür methodische Unterstützung und begleitende Qualifizierung berücksichtigt werden.

Befragungen im Zusammenhang mit Programmbewertungen im Rahmen von Regionen Aktiv und LEADER haben ergeben, dass die Qualität und Effektivität der Zusammenarbeit von den regionalen AkteurInnen zumindest kurz- bis mittelfristig als die spürbarste positive Wirkung erlebt wird. Wohl wird dem sozialen Kapital zunehmend Aufmerksamkeit gezollt, es wird aber in der Selbstreflexion und Evaluierung von REK noch nicht angemessen berücksichtigt.

Die Untersuchung der Akteursnetzwerke von Regionen Aktiv hat gezeigt, dass der Aufbau von regionalen Netzwerken von der Steuerungsebene unterstützt werden muss, indem auf Fehlentwicklungen hingewiesen wird und durch entsprechende Instrumente (runde Tische, Fokusgruppen etc.) Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Regionale Partnerschaften müssen dabei über Machtzentren verfügen, um effektiv und effizient arbeiten zu können. Dabei sind Netzwerke mit mehreren Zentren, die wiederum selbst miteinander verbunden sind, besonders günstig, da so eine Aufgabenteilung vorgenommen werden kann. Werden wichtige und zentrale regionale Akteure aufgrund von ideologischen Einstellungen bzw. Ausrichtungen nicht integriert, kann das Innovationspotential der Region nicht ausgeschöpft werden. Konkurrierende Netzwerke innerhalb einer Region sind die Folge. Ist die Politik, insbesondere der Landrat, in die regio-

nale Partnerschaft eingebunden ohne diese hierarchisch zu führen, können unüberwindbare Konflikte oder Blockadehaltungen überwunden werden.

8. Die Kofinanzierung des Regionalmanagements bleibt zumindest teilweise eine Aufgabe der öffentlichen Hand.

Länder
Bund
EU

Gebietsbezogene Entwicklung bedeutet immer auch die gesellschaftliche Aufgabe des innerregionalen Ausgleichs, der Hebung impliziten Wissens, der Mobilisierung neuer AkteurInnen und anderer, auf kurze Sicht unlukrativer Tätigkeiten, die allerdings langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Region stärken. Diese Aufgaben müssen durch öffentliche Kofinanzierung gesichert sein, und zwar auch unter Beteiligung der Kommunen - sofern sie dazu finanziell in der Lage sind (bspw. nach Bevölkerungsschlüssel festzusetzender Sockelbeitrag).

Seit 2006 muss bei Regionen Aktiv eine Eigenfinanzierung des Regionalmanagements von 30% aus regionalen Mittel erfolgen. Aufgrund des verfolgten integrieren Ansatzes wurden in allen Regionen hierfür hauptsächlich öffentliche Mittel akquiriert. Auch bei anderen Initiativen wie bspw. LEADER hat sich gezeigt, dass nach dem Auslaufen des Förderprogramms in der Regel öffentliche Mittel aus der Region notwendig waren, um Brüche in den Regionen zu vermeiden.

Rein privatwirtschaftliche Finanzierungsstrukturen für Regionalmanagementfunktionen führen notgedrungen zu einer Verengung des Aufgabenspektrums und zu einer Bevorzugung kapitalkräftiger (öffentlicher wie privater) Projektträger. Zudem brauchen schwächere Regionen stärkere und länger wirksame Impulse, um aus eigener Kraft einen integrierten Ansatz zu entwickeln. In jedem Fall muss unabhängig von der öffentlichen oder privaten Finanzierung die unabhängige Arbeitsweise des Regionalmanagements für die Entwicklung der Region garantiert bleiben.

9. Der Prüfungsaufwand soll an die zumeist kleine Dimension lokaler Projekte angepasst werden.

Länder
Bund
EU

Die Minimierung des Verwaltungsaufwandes kann etwa durch die Einführung von Bagatellgrenzen für Finanzprüfungen regionaler Entwicklungsprojekte geschehen. Diese Bagatellgrenzen sind in den Haushaltsordnungen der Länder zumindest als Möglichkeit vorgesehen. Es sollen auch Pauschalbeträge für Querschnittsbudgets zugelassen werden, wodurch sich die separate Abrechnung jedes einzelnen Briefportos erübrigt. Das Haftungsrisiko soll durch Vernetzung zwischen Abwicklungspartnern untereinander, zwischen Abwicklungspartnern und übergeordneten Behörden und vorbeugenden Konsultationen mit den prüfenden Stellen (zum Beispiel der bescheinigenden Stelle) minimiert werden.

Oft drohen besonders bei kleinen Projekten die Kosten des Verwaltungsaufwandes die Projektkosten und -nutzen zu übersteigen. Die oftmals zu beobachtende Reaktion der Verwaltung hin zur Forderung nach größeren Projekten und die Abschreckung regionaler Akteure durch den hohen Verwaltungsaufwand sollte durch eine andere Form der Prüfung abgelöst werden: Der Vertrauensgrundsatz, der für den Zusammenschluss der regionalen AkteurInnen als wichtige Voraussetzung gilt, soll auch in der vertikalen Partnerschaft einen stärkeren Stellenwert einnehmen. Ergebnisorientierte Prüfungen sind überdies der zielorientierten Steuerung der Regionalentwicklung eher angemessen als die detailgenaue Prüfung kleinster Ausgabenposten.

10. Auf europäischer Ebene soll ein klarer Rahmen für die Förderbarkeit von Eigenleistungen im Rahmen von Regelförderprogrammen gesetzt werden.

**Länder
Bund
EU**

Dazu zählen:

- Eigenarbeit des Projektwerbers
- Freiwillige Arbeit für gemeinnützige Zwecke
- Drittmittel aus Sponsoring
- Drittmittel aus eigenen Erlösen

Bislang sind die ersten beiden Punkte durch eine Kann-Bestimmung in der Durchführungsverordnung Art. 38, Punkt 2 zur ELER-Verordnung abgedeckt. Diese Bestimmung sollte für die gebietsbezogene ländliche Entwicklung nach dem LEADER-Ansatz zu einer Soll-Bestimmung werden, mit entsprechenden Vorgaben zur Errechnung des Gegenwerts und einer angemessenen Überprüfbarkeit der geleisteten Arbeit.

Der dritte und vierte Punkt sollte grundsätzlich neu überdacht werden. Wir empfehlen eine explizite Kann-Bestimmung zu Gunsten von Drittmitteln. Mischfinanzierungen, insbesondere in Form von öffentlich-privaten Partnerschaften sollen begünstigt statt ausgeschlossen werden.

Unterschiedliche Handhabungen führen zu sachlich nicht begründbaren Unterschieden nicht nur zwischen Regionen, sondern auch zwischen unterschiedlichen Programmen. LEADER-Evaluierungen in verschiedenen europäischen Ländern (z.B. Schweden) haben gezeigt, dass gerade kapitalschwache UnternehmerInnen oder gemeinnützige Vereine durch eine großzügigere Auslegung des Eigenanteils bestens mobilisiert werden können und der regionale Nutzen des Förderprogramms dadurch entscheidend angehoben wird. Darüber hinaus konnte auch in Deutschland die Praxistauglichkeit solcher Verfahren bestätigt werden (z.B. die Anrechnung von Eigenarbeit des Projektnehmers bei LEADER+ in Nordrhein-Westfalen oder unterschiedliche Förderhöhen für gemeinnützige und gewinnorientierte Projektträger bei Regionen Aktiv).

11. Beratung und Bewertung sind als integrale Bestandteile des Lernens auf zwei Ebenen, der Programm- und der Aktionsebene, zu verankern, wobei Beratung und Bewertung klar voneinander zu trennen sind.

Länder
Bund
EU

Die Qualifizierung aller beteiligten AkteurInnen ist von höchster Bedeutung. Lernen findet hier nicht nur auf der individuellen Ebene statt, sondern auch in und zwischen Organisationen, sowie im gesamten Netzwerk. Mehrebenen-Steuerung erfordert Mehrebenen-Lernen. Mehrebenen-Lernen bedeutet die besondere Pflege dreier wichtiger Verknüpfungsprozesse:

- Expertenwissen und „Wissen von innen“: Die Verschränkung von Lernprozessen, die sowohl von indikatorbasierter Beobachtung als auch von dialogorientierten Reflexionen gespeist werden, bewirkt eine stete Verbesserung sowohl der Kompetenzen der Regionalen Partnerschaft als auch der programmverantwortlichen Institutionen. Die beiden Wissensquellen werden dabei als ebenbürtig angesehen.
- Programm- und Aktionsebene: Der Lernzyklus zwischen regionalen AkteurInnen und der Regionalen Partnerschaft ist ähnlich zu gestalten wie der Lernzyklus zwischen der Regionalen Partnerschaft und den programmverantwortlichen Stellen. Die Ergebnisse des einen werden in den anderen Zyklus eingespeist und vice-versa.
- Innerhalb und zwischen Regionen: Die Zwischen- und Abschlussbewertungen sollen regionspezifisch und regionsübergreifend vorgenommen werden, unter aktiver Mitwirkung der Regionen und einer entsprechenden Rückkoppelung der Ergebnisse. Lernen zwischen den Regionen (innerhalb und zwischen Bundesländern) soll durch geeignete Mechanismen wechselseitiger Abstimmung ermöglicht und durch gesonderte Fördertatbestände unterstützt werden.

Selbst gesteuerte Formen des Lernens, die sich in Vernetzung, Beratung, Erfahrungsaustausch, gemeinsamer Reflexion und formaler Fortbildung vollziehen, sind von extern geleiteten Evaluierungen und Bewertungen zu unterscheiden, die die Außenperspektive gewinnbringend in den Lernprozess einbringen. Die Offenheit der Auseinandersetzung und die Veränderungsbereitschaft können besser garantiert werden, wenn die selbst gesteuerten Formen des Lernens mittels extern geleiteten Evaluierungen zeitlich, institutionell und personell getrennt werden. Selbstevaluierungen nehmen hier eine Mittelstellung ein (siehe Empfehlung 7). Gerade deshalb ist der Umgang mit Selbstevaluierungen mit besonderem Bedacht zu gestalten, vor allem hinsichtlich der Verwendung der Ergebnisse.

Das Modellvorhaben Regionen Aktiv hat das Prinzip der Reflexivität erfolgreich eingesetzt und damit neue Maßstäbe für regionales Lernen in der ländlichen Entwicklung geschaffen. Dies betrifft insbesondere die intensive Arbeit an der Steuerung über Ziele und über Evaluation: Die Befragungen im Rahmen der Abschlussberichte von Regionen Aktiv haben ergeben, dass gerade die immer wieder geforderte Diskussion über die selbstgesteckten und zu verantwortenden Ziele der eigenen Region zu einem gemeinsamen Verständnis und zur Fokussierung der Arbeiten beigetragen haben.

Bei der externen Bewertung der Regionen hat die mangelnde Trennung zwischen Be-

ratung und Bewertung vor allem zur Halbzeitbewertung Irritationen bei den regionalen Trägern der Entwicklungsprozesse verursacht, die durch eine klarere Unterscheidung vermeidbar gewesen wären. Ausserdem hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Budgets für Qualifizierung und Vernetzung, Beratung, Begleitung und Bewertung in den Modellregionen getrennt von den eigentlichen Projektmitteln zu führen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese Bereiche gegen weitere Projekte ausgespielt werden und Qualifizierung etc. vernachlässigt wird.

12. Das Berichtswesen soll nach außen hin der Legitimation der Sinnhaftigkeit öffentlicher Förderungen und nach innen primär dem gemeinsamen Lernen dienen.

Länder
Bund

Der voraussichtliche Berichtsaufwand soll von Anfang an bekannt sein, um entsprechende Ressourcen einplanen zu können. Bei Pilot- bzw. Modellvorhaben bedarf es zudem eines gewissen Spielraums, um neu entstehendem Informationsbedarf entsprechen zu können.

Der Berichtsaufwand wurde von einigen Regionen Aktiv-Regionen als zum Teil unerwartet hoch empfunden. Dieser war größtenteils dessen Modellcharakter geschuldet. In der Regelförderung sollen die diesbezüglichen Pflichtenhefte von Beginn an vorliegen.

Strategie

13. Prioritäre Themen und Zielgruppen sollen aus der Gebietsdiagnose und der selbst gewählten Gebietsstrategie resultieren. Die gesamteuropäischen oder nationalen Vorgaben müssen sich dabei auf die notwendigen Rahmenvorgaben beschränken.

Bund
EU

LEADER als vierte Achse von ELER gibt zwar keine prioritären Themen mehr vor, wie sie noch in LEADER+ galten, wohl aber prioritäre Zielgruppen (Frauen, Jugend, Senioren). Wir glauben, dass diese Vorgaben ungeachtet der guten Absicht, die sie transportieren, auf europäischer Ebene überflüssig sind oder zumindest nur als Empfehlungen oder beispielshalber in EU-Programmverordnungen vorkommen sollten, um bestimmte Anforderungen zu illustrieren. Auch in diesem Fall hat die programmverantwortliche Verwaltung die Handhabe, die Berücksichtigung gewisser, im gegebenen politischen oder sozioökonomischen Kontext als bedeutsam erachteter, Aspekte oder Zielgruppen einzufordern.

Wesentlich sinnvoller und notwendig ist die Festlegung von prozessualen und inhaltlichen **Zielen auf der Programmebene** – möglichst unter Einbezug der (potenziellen) Adressaten; siehe Handlungsempfehlung Nr. 20): Es obliegt dann den Regionen zu definieren, welchen Zielbeitrag sie leisten und wie sie diesen erbringen wollen. Starre Rahmenvorgaben wie bspw. Positiv- oder Negativkataloge von Fördermaßnahmen sind dabei fehl am Platz.

Eine mechanische Berücksichtigung bspw. prioritärer Zielgruppen stellt keine befriedigende Lösung dar und führt zumeist auch zu keinen überzeugenden Ergebnissen. Wenn die Regionale Partnerschaft die Bedarfsanalyse, Leitbildentwicklung und Maßnahmenplanung unter Beachtung eines gebietsbezogenen und beteiligungsorientierten Ansatzes vorgenommen hat (siehe Handlungsempfehlung Nr. 7), müssten die besonderen Bedürfnisse und Anforderungen aller relevanten Gruppen angemessen berücksichtigt sein.

14. Die Programme sollen in eine längerfristige strategische Perspektive (10-15 Jahre) eingebettet sein.

**Länder
Bund**

Auch wenn die Planung sich nur auf einen vorgesehenen Zeitraum bezieht, soll eine strategische Perspektive gegeben sein, die eine über den Budgetzeitraum hinausgehende Verstetigung zumindest als Option darstellt.

Zusammen mit dem vorher Genannten weist das auf eine Zweiteilung der bisher als einheitliche Programme betrachteten Dokumente hin:

- a) Ein Programmdokument, das eine strategische Leitlinie und die prioritären Maßnahmen beinhaltet. Es bezieht sich auf den Zeitraum von 10 bis 15 Jahren, operationalisiert seine Ziele aber auf den budgetierten Planungszeitraum (5-7 Jahre). Dieses Dokument ist jährlich zu aktualisieren und anzupassen.
- b) Ein Regelwerk, das die Steuerungsinstrumente, Entscheidungsprozesse und –kriterien beschreibt. Dieses Regelwerk, ein „Organisationshandbuch der Programmumsetzung“, sollte möglichst so verfasst sein, dass es über den gesamten Zeitraum einer Förderperiode (5-7 Jahre) keiner wesentlichen Änderungen bedarf. Das heißt, es soll möglichst prozessorientiert, also inhaltsfrei, sein und sich auf einige wenige Festlegungen negativer Art beschränken: es benennt ausdrücklich, was nicht zulässig ist, lässt aber den Gestaltungsspielraum innerhalb dieser Grenzen offen.

Mit der o.a. längerfristigen strategischen Perspektive ist nicht die Etablierung einer Dauerförderung gemeint. Durch die Verschiebung von Finanzierungsarten (weg von verlorenen Zuschüssen hin zu Mittelrückfluss) und Finanzierungsanteilen (steigender regionaler Eigenanteil) kann nach und nach eine höhere Verantwortung und Aneignung des Prozesses durch die Region erzielt werden. Die längerfristige Perspektive ist dabei

die Grundlage: In zahlreichen Evaluierungen zu partnerschaftsbasierten und integrierten Entwicklungsprogrammen wird der Umstand beklagt, dass angestoßene Prozesse durch das Auslaufen eines Förderprogramms unterbrochen und somit stark gestört werden. In der einschlägigen Literatur wird auf Zeiträume der Wirksamkeit von Interventionen durch Förderprogramme verwiesen, die den Horizont der üblichen Förderperioden (5-7 Jahre) zumeist übersteigen. Die programmverantwortlichen Stellen sollten daher ihre Instrumente an unterschiedliche Zeitverläufe anpassen. Sie müssen damit zwei zum Teil widersprüchlich scheinende Ziele zugleich erreichen: einerseits der langfristigen Intention der angestoßenen Prozesse zu entsprechen und ihnen einen annähernd sicheren Rahmen zu bieten, andererseits Flexibilität in den Maßnahmen und Mitteln zur Erreichung der langfristigen Ziele zu bewahren. Mit der Unterscheidung in inhaltlich-strategische Dokumente und periodische Regelwerke könnte beiden Zielen entsprochen werden.

15. Maßnahmen, die innovative und experimentelle Projekte fördern, sind von Maßnahmen, die strukturwirksam sind, das heißt bewährte Praxis in die Breite bringen, besser zu unterscheiden.

Länder
Bund
EU

Diese Unterscheidung bezieht sich auf die Fördervoraussetzungen und -kriterien. Dabei sind unterschiedliche Lösungen denkbar. Zum Beispiel kann innerhalb eines gegebenen Programmrahmens ein eigenes Innovationsbudget geschaffen werden, für das spezielle Auswahlverfahren gelten. Auch kann ein verstärktes Wettbewerbselement („Innovationsprämie“) systematisch als separate Maßnahme angeboten werden. In jedem Fall sollen für die Bewilligung solcher Projekte nicht dieselben Voraussetzungen gelten wie für erprobte Maßnahmen.

Beide Maßnahmentypen haben ihre eigene Berechtigung, doch wird zumeist dem innovativen Projekttypus, auch wenn dieser Begriff in Programmdokumenten gerne bemüht wird, nicht ausreichend Genüge getan. Innovation entspringt oft aus umstrittenen und unkonventionellen Ideen. Das Risiko des Scheiterns ist der Innovation inhärent. Man kann den Erfolg eines radikal innovativen Projekts nicht schlüssig vorausberechnen. Für die Prüfungen gilt dabei das gleiche wie in der Handlungsempfehlung Nr. 9: Das Prüfungssystem ist an das Projekt anzupassen – und nicht umgekehrt.

16. Unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen sind durch differenzierte Kriterien zu würdigen.

Länder
Bund
EU

Unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen können sich aus der inneren sozioökonomischen Differenzierung im Programmgebiet oder aus dem unterschiedlichen Kompetenzniveau der regionalen AkteurInnen ergeben.

Wenn sich auf der Programmebene speziell benachteiligte Bevölkerungsgruppen oder Gebiete identifizieren lassen, sollen die Programme entsprechende Differenzierungen auf Maßnahmenebene in den REK ermöglichen. Das heißt, dass bereits auf Programmebene eine entsprechend differenzierte Gebietsdiagnose zu leisten ist, damit diese unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen identifiziert werden können.

Neulingen unter den Entwicklungsgruppen sollen Schulungs- und Wissenstransferprogramme angeboten werden, z.B. mittels Mentoring oder Coaching durch eine andere seit längerem erfolgreiche Region. Neue Regionen sollen ihr REK zunächst inhaltlich breiter anlegen dürfen, um die geeigneten Potenziale im weiteren Prozess zu identifizieren. Erfahrene Regionen sollen sich hingegen stärker fokussieren und nachvollziehbar beschreiben, wie sie ihre Potenziale in Wert zu setzen gedenken.

Gleichbehandlung heißt auch Ungleiches ungleich zu behandeln. Die Synthese der Zwischenevaluierungen zu LEADER+ zeigt, wie stark sich die Vorerfahrungen Regionaler Partnerschaften auf die Qualität ihrer Umsetzungsarbeit auswirken. Lokale und regionale Steuerungsstrukturen müssen wachsen und reifen. Somit brauchen sie auch auf unterschiedlichen Erfahrungsstufen durchaus unterschiedliche externe Impulse. Gleiches kann für Regionen Aktiv festgestellt werden: Vor allem neue Partnerschaften benötigen Zeit, um ihre Strukturen aufzubauen. Erst wenn diese ausreichend gefestigt sind, kann eine Inwertsetzung der Zusammenarbeit erfolgen. Erfahrene Partnerschaften erreichen diese Phase früher.

17. Die Integration zwischen Förderprogrammen muss auf der Programmebene beginnen und nicht erst bei den Fördermittelempfängern.

**Länder
Bund
EU**

Die Integration verschiedener Konzepte, die für verschiedene Fördertöpfe und in verschiedenen Zusammenhängen erstellt werden, sich jedoch auf die gleiche Region beziehen, ist anzustreben.

Das Zusammenspiel gebietsorientierter Förderprogramme und -maßnahmen in einer Region soll folgenden Maßstäben unterliegen:

- Maßnahmen der ILE in der GAK und der LEADER-Achse der ländlichen Entwicklungsprogramme sollen auf Programmebene (Bundesland) komplementär gestaltet werden (sofern beide Programmtypen eingesetzt werden). Die Komplementarität kann in zweierlei Form verwirklicht werden:
 - Im Prinzip gleiche Gestaltung der Instrumente und gebietsmäßigen Aufteilung.
 - Gebietsmäßige Überlappung und klare Abgrenzung der förderbaren Maßnahmen.
- In beiden Fällen muss die Feinabstimmung zwischen dem Management einzelner Programme wie ILE, LEADER und anderer Initiativen (Naturparks, EUREGIOs, GRW etc.) mittels programmunabhängigen Regionalmanagements vorgenommen werden. Das kann im Rahmen eines gemeinsamen Gebietsmanagements oder eines regio-

nalen Runden Tisches erfolgen. Die Verwaltung hat hier eine wichtige Mittlerrolle inne. Sie ist aber vor allem dann in einer schwierigen Position, wenn das Gebiet sich nicht mit politisch-administrativen Grenzen (z.B. Landkreisen) deckt. Die Koordinationsfunktion kann dann am besten von entsprechend beauftragten Regionalmanagements erfüllt werden. Für das Regionalmanagement muss dabei komplementär zu der Laufzeit verschiedener Initiativen bzw. Programme ein langfristiger Auftrag entstehen. Zudem sollen Routinen entwickelt werden, die den Überleitungsprozess bei einem personellen Wechsel des Regionalmanagements moderieren.

Die Koordination und Integration raumbezogener Planungen und Verwaltungsstrukturen muss auf höchster Ebene praktiziert werden, um auf den nachgelagerten Ebenen und in der Region sinnvoll verwirklicht werden zu können. Wird dies unterlassen, so sind es die Regionen selbst, die die Koordination leisten müssen, bspw. wenn es um die Frage des Abgleichs von Fördermöglichkeiten unterschiedlicher Programme bei der Finanzierung eines Projektes geht. Diese Arbeit hat bei Regionen Aktiv und LEADER zusätzliche Ressourcen gebunden und verlangte zusätzliches Know-How von den Akteuren in den Regionen. Eine Koordination und Abstimmung mindestens auf Programmebene senkt den Aufwand für die Regionen und hilft vor allem neuen Partnerschaften, sich im Programm zurecht zu finden.

18. Ein Regionalentwicklungskonzept (die Gebietsstrategie) soll flexibel gestaltet sein und nicht zum beengenden Korsett erstarren.

**Länder
Bund**

Das REK soll in erster Linie als Instrument begleitender Planung und Reflexion darüber dienen, inwieweit die ursprünglich gefassten Leitbilder der regionalen AkteurInnen durch die Umsetzungsmaßnahmen erfüllt werden, aber auch darüber, inwieweit diese Leitbilder den Bedürfnissen der Menschen in der Region noch entsprechen und gegebenenfalls angepasst werden sollen.

Daher soll nicht der bloße Planvollzug, sondern die lebendige Weiterentwicklung des REK das eigentliche Kriterium für die Güte des Strategieprozesses in der Region sein. Die Treffen der Regionalen Partnerschaft zur Projektauswahl sollen auch dazu genutzt werden, demokratisch über die Fortentwicklung des REK zu beraten und abzustimmen sowie die Strategie und den bisherigen Verlauf kritisch zu hinterfragen. Die Öffentlichkeitsbeteiligung darf nicht nach der Abgabe des REK enden.

Die strategische Reflexion des REK kann mit entsprechenden Instrumenten unterstützt werden. Im Rahmen eines prozessorientierten Wirkungs-Monitorings werden zu Beginn Annahmen getroffen, in welcher Weise die operationellen Ziele (Ergebnisse) zu den strategisch-normativen Zielen beitragen sollen. Dazu wird ein Set an Beobachtungsparametern (Indikatoren) festgelegt, die als Orientierungsrahmen für die periodische

Selbstevaluierung der Regionalen Partnerschaft dienen.

In den periodischen Reflexionen beurteilen die regionalen AkteurInnen, ob die ursprünglich getroffenen Annahmen (zum Beispiel hinsichtlich von Verhaltensänderungen bei bestimmten Akteuren) tatsächlich zutreffen. Sollten sie sich als nicht richtig oder überzogen erweisen, werden sie dementsprechend neu formuliert. Das führt auch zu einer entsprechenden Anpassung des Zielrahmens.

Diese Anpassungen müssen transparent und nachvollziehbar sowohl für die regionalen AkteurInnen als auch für die Programmebene sein. Daher sind externe Begleitung und einfache Berichtsformate hilfreich (siehe Empfehlung 12).

Bisher stellen Monitoring und Evaluierung vor allem qualitativ orientierter Entwicklungsprogramme die Programmbehörden vor große Probleme. Der notwendigen Flexibilität solcher Programme kann mit entsprechenden lernorientierten Monitoringinstrumenten entsprochen werden. Starre Prüf- und Bewertungsverfahren führen zu Handlungsweisen, die den Gestaltungsraum und damit die ursprüngliche Intention des Förderprogramms ungebührlich einschränken. Gute Erfahrungen wurden in diesem Zusammenhang bei Regionen Aktiv und LEADER mit der Methode der Erfolgsfaktoren gesammelt: Im Rahmen einer Selbstevaluierung wird der aktuelle Stand der Umsetzung eingeschätzt, um darauf aufbauend Strategien für das weitere Vorgehen zu entwickeln.

Akteure

19. Das Europäische Netzwerk für ländliche Entwicklung und die nationalen Netzwerke gemäß ELER-Verordnung sollen permanente Einrichtungen werden.

**Bund
EU**

Das Europäische Netzwerk soll als Speicher, Verarbeiter, Übersetzer und Vermittler allen Wissens fungieren, das in europäischen ländlichen Regionen erarbeitet und erworben wird.

Die europäische Netzwerkkoordination spielt, gemeinsam mit den nationalen Netzwerkstellen, nicht nur eine zentrale Rolle in der Anbahnung von Kooperationen, sondern vor allem im EU-weiten Lernprozess, der regionale AkteurInnen und Verwaltungsleute einbeziehen soll.

Das heißt nicht, dass dieses Netzwerk die Form einer festen Institution annehmen

muss. Die Umsetzung kann im Laufe der Zeit unterschiedlichen Partnern oder Agenturen anvertraut werden, die Überleitungsphasen sollen jedoch durch Übergangsbestimmungen so geregelt werden, dass es zu keinen Brüchen in der Vernetzungsarbeit kommt, die Wissensverluste nach sich ziehen.

Der Wissensaustausch soll im Sinne des EU-Weißbuches „Governance“ demokratisch und verantwortungsfähig (accountable) organisiert werden. Dazu gehört, dass externe ExpertInnen und der regionale Erfahrungsschatz gleichermaßen als legitime Wissensquelle anerkannt werden. Außerdem soll das entstandene Wissen öffentlich zugänglich sein, um allen AkteurInnen der ländlichen Entwicklung für deren Arbeit nützlich zu sein.

Programmbedingte Unterbrechungen der Netzwerkarbeit haben häufig zu großen Verlusten im gesamteuropäischen Wissensschatz und zu Unterbrechungen im Vernetzungszusammenhang geführt. Dies betrifft bspw. den Bruch beim Übergang zwischen LEADER II und LEADER+ bei der europäischen Vernetzungsstelle. Das ist kein verantwortungsvoller Umgang mit den Programmressourcen.

20. Nicht erst die Programmumsetzung, sondern bereits die Programmentwicklung soll unter aktiver Mitwirkung einer repräsentativen Anzahl an künftigen Programmnutzern erfolgen.

Länder

Die regionalen AkteurInnen sollen ungeachtet ihrer bisherigen programmgemäßen „Zuordnung“ im Rahmen von Konsultationen, Fokusgruppen oder anderer Beteiligungsinstrumenten zur Mitarbeit an der Ausarbeitung eines neuen Förderprogramms eingeladen werden.

In der Regel haben in den Bundesländern Informationsveranstaltungen zur Vorbereitung der anstehenden Programmperiode stattgefunden. Die beteiligten AkteurInnen wollen jedoch nicht nur informiert, sondern auch konsultiert werden, um so die Erfahrungen aus den Regionen in die Programmgestaltung einfließen zu lassen.

Den Erfahrungsschatz der regionalen AkteurInnen zu nutzen, wird mehr und mehr zur unabdingbaren Voraussetzung eines erfolgswirksamen Förderprogramms. Weder externe PlanerInnen noch die Verwaltung können angesichts der Diversität ländlicher Räume die Komplexität der Umsetzung solcher Programme auch nur einigermaßen überblicken, ohne die „Kundensicht“ einzubeziehen. Der frühe Einbezug führt auch dazu, dass Problemquellen frühzeitig ausgeräumt werden können und umständliche und teilweise zur Verunsicherung der regionalen Akteure beitragende Änderungen an den Rahmenbedingungen im Verlauf der Umsetzung möglichst vermieden werden können.

21. Die Zusammensetzung der Partnerschaft soll repräsentativ und funktional sein, wobei „echte“ und „professionelle“ Ehrenamtliche gleichberechtigt in der Regionalen Partnerschaft mitwirken sollen.

Länder

Repräsentativ heißt, dass sich die regionalen AkteurInnen in der Regionalen Partnerschaft angemessen (in Bezug auf die Entwicklungsthemen) am demokratischen Prozess beteiligen und die Partnerschaft im Prinzip immer offen für neue AkteurInnen bleibt. Entsprechende Schnittstellen zu den demokratisch gewählten Strukturen (z.B. Vorsitzfunktionen durch gewählte AmtsträgerInnen) sind vorzusehen und transparent zu gestalten.

Funktional heißt, dass die mitwirkenden AkteurInnen ihre spezifischen Zugänge zu (sozialen, Human- oder materiellen) Ressourcen in die Regionale Partnerschaft einbringen.

Die Zugangsvoraussetzungen von „echten“ und „professionellen“ Ehrenamtlichen sind unterschiedlich: „Echte“ Ehrenamtliche drohen mit der Zeit wegen zeitlicher und sachlicher Überforderung fernzubleiben. Die „professionellen“ Ehrenamtlichen, oft nur mehr RepräsentantInnen der öffentlichen Verwaltung und von Interessenverbänden, bleiben somit unter sich. Öffentliche Funktionsträger aus Politik und Verwaltung spielen zwar ohnehin vor allem auch als „amtlich legitimierte“ Vertreter eine wichtige Rolle in der Gestaltung lokaler und regionaler Entwicklung. Die Nähe zu den Menschen und Unternehmen, die die Entwicklung tragen sollen, ist jedoch eher dann gegeben, wenn sie selbst in angemessener Form auch in den Entscheidungsgremien repräsentiert sind. Dies garantiert auf Dauer mehr Realitätsnähe und selbst tragende Dynamik. Ohne also die Bedeutung der öffentlichen Partner zu schmälern, plädieren wir für eine kontinuierliche Pflege der „gemischten“ Zusammensetzung der Partnerschaft. Dafür sind immateriell ausgerichtete Anreizsysteme (z.B. (wo)man of the year, Regional-Ehrenbürgerschaften) zu entwickeln, die geeignet sind, die „echten“ Ehrenamtlichen länger „bei der Stange halten“, wie dies ein regionaler Fokusgruppenteilnehmer ausdrückte, und auch neue AkteurInnen zur Mitwirkung anregen.

Darüber hinaus haben ehrenamtlich in der Regionalentwicklung tätige Menschen speziellen Schulungsbedarf (z.B. in Bezug auf Programmvorgaben, Evaluierung etc.), dem im Rahmen des Regionalentwicklungskonzepts durch geeignete Angebote entsprochen werden soll.

EU-weite LEADER-Evaluierungen haben gezeigt, dass heterogene Partnerschaften sich grundsätzlich als dynamischer und integrativer erweisen als homogene oder nur auf öffentliche AkteurInnen beschränkte Partnerschaften. Dabei sind insbesondere „echte“ Ehrenamtliche eine Chance für stete Erneuerung. Sie können als Stachel im Fleisch der institutionellen und verbändestaatlichen Routinen wirken. Sie können verhindern, dass solche Routinen innovative Ideen blockieren und dafür sorgen, dass neuen Ideen mehr Chancen eingeräumt werden.