



BMVI-Online-Publikation Nr. 03/2016

# Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge

Abschlussbericht Projektassistenz

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), Berlin  
Referat G 30

### **Auftragnehmer**

Hochschule Neubrandenburg  
Prof. Dr. Peter Dehne (Leitung), Johann Kaether, Anja Neubauer

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im  
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Michael Zarth

### **Vervielfältigung**

Alle Rechte vorbehalten

### **Zitierhinweise**

BMVI (Hrsg.): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Abschlussbericht  
Projektassistenz. BMVI-Online-Publikation 03/2016.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der  
des Herausgebers oder der wissenschaftlichen Begleitung identisch.

ISSN 2364-6020

© BBSR Juli 2016

## Inhalt

<b>Kurzfassung</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>9</b>
<b>1. Vorbemerkung</b>	<b>13</b>
<b>2. Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge und die Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge</b>	<b>14</b>
2.1 Das Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge	14
2.2 Die Modellregionen	17
<b>3. Methode und Prozess der Regionalstrategie Daseinsvorsorge</b>	<b>19</b>
3.1 Die Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge	19
3.2 Anwendung der methodischen Grundbausteine in den Modellregionen	23
3.3 Organisation und Ablauf der Regionalstrategie	24
3.4 Pilotprojekte	26
<b>4. Inhaltliche Ergebnisse in den Daseinsvorsorgebereichen</b>	<b>28</b>
4.1 Gesundheit/ Ärztliche Versorgung	28
4.2 Pflege/ Senioren/ Leben im Alter	30
4.3 Schulentwicklung/ Bildung	31
4.4 Kindertagesbetreuung	33
4.5 Jugendarbeit	35
4.6 Brandschutz	36
4.7 Wasserver- und Entsorgung	37
4.8 Mobilität / Verkehr	39
4.9 Siedlungsentwicklung/ Wohnen/ Leerstand	41
4.10 Nahversorgung	42
4.11 Soziale Treffpunkte/Gemeinschaftseinrichtungen	43
4.12 Fazit Daseinsvorsorgebereiche	44
<b>5. Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategien Daseinsvorsorge</b>	<b>51</b>
5.1 Ansätze von Umsetzung und Verstetigung	51
5.2 Verstetigung der Prozess- und Kooperationsstrukturen	57
5.3 Wirkungen	59
<b>6. Erfolgsfaktoren und (Umsetzungs-)hemmnisse</b>	<b>64</b>

<b>7. Übertragbarkeit</b>	<b>70</b>
7.1 Ansätze der Übertragbarkeit	70
7.2 „Produkte“ als Ansatzpunkte für die Übertragbarkeit	71
<b>8. Zusammenfassende Bewertung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>75</b>
8.1 Zusammenfassende Bewertung	75
8.2 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge	80
8.3 Empfehlungen für eine Politikgestaltung zur regionalen Daseinsvorsorge	82
8.4 Empfehlungen für eine integrierte Förder- und Strukturpolitik zur regionalen Daseinsvorsorge	85
<b>9. Quellenverzeichnis</b>	<b>88</b>
9.1 Literatur	88
9.2 Materialien aus den Modellregionen	90
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
Abbildung 1: Begleitstrukturen des Aktionsprogramms .....	15
Abbildung 2: Ablauf des Aktionsprogramms.....	16
Abbildung 3: Lage der Modellregionen .....	17
Abbildung 4: Wortwolke Infrastrukturthemen der Modellregionen .....	19
Abbildung 5: Qualitätskriterien des Regionalstrategieansatzes .....	20
Abbildung 6: Methodische Grundbausteine und spezifische Analysen .....	21
Abbildung 7: Idealtypische Organisationsstruktur .....	22
Abbildung 8: Idealtypischer Ablauf einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge .....	22
Abbildung 9: Strategie- und Handlungsoptionen der Daseinsvorsorgeplanung.....	45
Abbildung 10: Kombiniertes Strategieansatz .....	47
Abbildung 11: Aspekte bei der Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge.....	52
Abbildung 12: Erfolgsfaktoren für Erarbeitung und Umsetzung von Regionalstrategien und Pilotprojekten.....	67
Abbildung 13: Vorschlag aktualisiertes Phasenmodell Regionalstrategieprozess.....	81
<b>Tabellenverzeichnis</b>	
Tabelle 1: Übersicht Pilotprojekte der Phasen I und II .....	27

Aus Gründen der Lesegewohnheit und der sprachlichen Vereinfachung wird in diesem Bericht bei Personen die männliche Substantivform verwendet, wenn keine geschlechtsneutrale Formulierung möglich ist. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

## Kurzfassung

### Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge

Mit dem Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge unterstützte das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) von Dezember 2011 bis Ende 2015 21 Modellregionen dabei eigenständig eine Regionalstrategie Daseinsvorsorge zu erarbeiten und damit strategische Grundlagen für die Anpassung und den Umbau der regionalen Daseinsvorsorge an die Folgen des demografischen Wandels zu schaffen. Bereits während der Erarbeitung der Regionalstrategie erhielten die Modellregionen zudem Mittel für projektbegleitende Pilotprojekte und ab 2014 für ausgewählte Pilotprojekte zur Umsetzung von Maßnahmen der Regionalstrategien. Das BMVI wurde bei der Projektsteuerung unterstützt vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Eine Projektassistenz und verschiedene fachliche Begleitforschungen wurden den Regionen beratend zur Seite gestellt. Die für Raumordnung zuständigen Ministerien in den Flächenländern waren über die gesamte Laufzeit in das Aktionsprogramm aktiv eingebunden.

Die Modellregionen wurden in einem zweistufigen Wettbewerb ausgewählt. In den Modellregionen spiegelt sich die Vielfalt der ländlichen Regionen in Deutschland wider. Alle Flächenländer sind mit mindestens einer Region vertreten. Verschiedene Typen interkommunaler Kooperation können differenziert werden: Regionale Verbünde (fünf Modellregionen), Gemeindeverbünde (sieben Modellregionen), neun Landkreise. Ein breites Spektrum bei den Flächengrößen und Bevölkerungszahlen wird abgedeckt. Das Spektrum des prognostizierten Bevölkerungsrückgangs bis 2030 liegt zwischen -2% und -25%. Die Verschiebung der Altersstruktur ist in allen Modellregionen eine große Herausforderung. Die Regionen verfügten über einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund bezüglich der Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels. Viele knüpften an einschlägige Vorläuferaktivitäten an, während andere den Charakter von Starterregionen hatten.

Die Regionalstrategie Daseinsvorsorge ist die methodische Basis der Prozesse in den Modellregionen. Kennzeichen ist der erweiterte Blickwinkel gegenüber den Fachplanungen. Zu ihm gehören u.a. die Aspekte längerer Planungshorizont, raumbezogener Ansatz, interkommunale und ebenenübergreifende Zusammenarbeit, fachübergreifender Ansatz, Berücksichtigung von Wechselwirkungen, Freiraum für experimentelle Lösungen. Unter dem Begriff „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ sind daher sowohl der diskursive Prozess mit thematischen Arbeitsgruppen als auch dessen Ergebnis in Form eines informellen Konzeptes mit strategischen Empfehlungen und Pilotprojekten zu verstehen. Der Prozess ist Qualitätsanforderungen unterworfen. Neben einer kooperativen Herangehensweise umfassen diese einen idealtypischen Ablauf, der die Anwendung methodischer Grundbausteine wie kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung, Erreichbarkeitsanalysen, Trend- und Alternativszenarien, Kosten-Nutzen-Betrachtungen und qualitative Bedarfsanalysen beinhaltet.

### Ergebnisse

Das Aktionsprogramm und die Erarbeitung der Regionalstrategien Daseinsvorsorge sind erfolgreich verlaufen. Die Modellregionen haben Dokumente im Sinne einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge in diskursiven, fachübergreifenden Prozessen erarbeitet und verschiedene Pilotprojekte umgesetzt. Die mit dem Aktionsprogramm intendierten Ziele wurden erreicht. Insgesamt haben sich Programm- und Begleitstruktur des Aktionsprogramms bewährt. Bei 21 Modellregionen und der Vielzahl an Akteuren ist die Einrichtung einer Projektassistenz zur Unterstützung des Projektmanagements von BMVI und BBSR wichtig und sinnvoll. Sie erfüllt die Funktion einer zentralen Kommunikationsschnittstelle sowohl zwischen den Akteuren der Modellregionen, dem Projektmanagement und den Begleitforschungen als auch zwischen den einzelnen Modellregionen.

Das Aktionsprogramm arbeitete als lernendes Netzwerk. Der moderierte Erfahrungsaustausch und die wechselseitigen Lernprozesse haben den Modellregionen wichtige Impulse gegeben und waren Teil einer prozessbegleitenden Selbstevaluation. Hier haben sich die bundesweiten und regionalen Projektwerkstätten als bewährtes Format erwiesen. Die Fachkonferenzen waren neben dem Wissen-

transfer in die Projektfamilie ein geeignetes Instrument, um Ergebnisse aus den Modellregionen in die Fachöffentlichkeit zu kommunizieren und das Aktionsprogramm bekannter zu machen.

Die Anwendung der methodischen Grundbausteine in den Modellregionen hat sich mit kleineren Abstrichen bewährt. Sie lieferten für die fachliche und öffentliche Diskussionen in der Region und den Arbeitsgruppen eine fundierte und einheitliche Wissensbasis über kleinräumige demografische Entwicklungen, Konsequenzen für die verschiedenen Daseinsvorsorgebereiche und räumliche Handlungserfordernisse. Speziell die Visualisierungen der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, der Erreichbarkeits- und Standortanalysen sowie der Szenarien in Karten und Abbildungen stellten einen erheblichen Mehrwert dar und sind ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Planungsansätzen. Die regionale Wissensbasis und die Fachkompetenz der Akteure wurden erweitert.

Nicht alle Grundbausteine wurden gleichermaßen in den regionalen Prozessen angewendet. Das liegt u.a. daran, dass sich das idealtypische Vorgehen nicht für alle Daseinsvorsorgebereiche gleichermaßen eignet. Zudem werden die Bausteine im Prozessverlauf zunehmend komplexer, konkreter und damit politisch brisanter. Damit stellte sich den Regionen die Frage nach Aufwand und Nutzen. Zu geringe zeitliche und personelle Ressourcen führten zudem dazu, dass Szenarien und Kostenbetrachtungen nur in ausgewählten Handlungsfeldern Anwendung fanden. Die Daten und Rechenergebnisse müssen zum richtigen Zeitpunkt vorliegen, um optimal in den regionalen Diskussionsprozess einfließen zu können. Vor allem die frühe Verfügbarkeit der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung hat sich für die Diskussionen als sehr fruchtbar erwiesen und diese qualitativ bereichert.

Die Modellregionen haben leistungsfähige Gremien sowohl auf der Steuerungs-, der operativen als auch der kooperativen Arbeitsebene eingerichtet. Dabei wurde auf vorhandene, bewährte Strukturen in der Region zurückgegriffen und diese erweitert sowie neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. In den Steuerungsgremien waren die jeweiligen politischen und Verwaltungsspitzen vertreten, überwiegend standen sie auch an der Spitze des Prozesses.

In den Modellregionen wurden thematische Arbeitsgruppen zur Bearbeitung der selbst gewählten Daseinsvorsorgebereiche eingerichtet. Die Anzahl der Arbeitsgruppen lag dabei bei drei bis fünf, die fünf- bis sechsmal tagten. In den Arbeitsgruppen wurden häufig mehrere Infrastrukturbereiche bearbeitet. Dies verdeutlicht die inhaltliche Komplexität der Regionalstrategieprozesse. In den Arbeitsgruppen arbeitete ein breiter fachlich orientierter Akteurskreis engagiert und motiviert zusammen. Die fach- und ebenenübergreifende Zusammensetzung war vielerorts bisher einzigartig und brachte den Beteiligten einen besonderen Mehrwert. Dabei waren jeweils die relevanten Akteure aus den Fachplanungen, den kommunalen Gebietskörperschaften, aber auch von Trägern der Infrastrukturen bzw. Anbietern von Leistungen, von Verbänden und Vereinen, von Wirtschafts- und Sozialpartnern oder von anderweitigen Interessenvertretungen beteiligt.

Die Erfahrungen der Modellregionen zeigen, dass die Beteiligung von Bürgern auf lokaler, umsetzungsnäherer Ebene sowie in der Phase der Umsetzung von konkreten Projekten erfolversprechender ist als die direkte Beteiligung in Arbeitsgruppen. Gute Erfahrungen wurden mit dezentralen und bürgernah gestalteten Veranstaltungen, wie Bürgerwerkstätten, sowie mit regionalen, niedrighelwigen Wettbewerben für bürgerschaftliche Projekte gemacht. Wichtig ist die regelmäßige Information über Ziele, Prozessverlauf und Ergebnisse mittels Pressearbeit und Veranstaltungen. Bewährt haben sich auch Bilanzveranstaltungen mit der Möglichkeit, Ergebnisse zu bewerten und zu kommentieren.

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen Gemeinden, Landkreise, Planungsregion und Land war insgesamt gut. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden (Politik und Verwaltung) wurde eine Reihe unterschiedlicher Formate angewendet. Dazu zählt die verantwortungsvolle Einbindung von Bürgermeister\*innen z. B. in die Arbeitsgruppenleitung. Die Regionalplanung war vergleichsweise wenig in den Prozessen vertreten. Lediglich dort, wo der Projektträger ein Regionaler Planungsverband war, war sie stark in den Prozess auf der Koordinations- und Arbeitsebene eingebunden. Die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ländern erfolgte häufig über die Einbeziehung von

Landesvertretern in begleitende Gremien und in manche der Arbeitsgruppen. In manchen Ländern wurde ein landesinterner Erfahrungsaustausch zwischen den Modellregionen sowie mit verschiedenen Fachressorts organisiert.

Als Herausforderung für die regionalen Prozesse und Projekte hat sich die hohe Komplexität mit vielen verschiedenen Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen in Verbindung mit den inhaltlich und methodisch anspruchsvollen Arbeitsschritten dargestellt. Einige Regionalkoordinationen stießen an die Grenzen des Netzwerk- und Prozessmanagement. Entscheidend ist daher eine leistungsfähige Regionalkoordination als Geschäftsstelle und kommunikative Schnittstelle, mit guter Ausstattung sowie „Rückendeckung“ durch die Politik und Verwaltungsspitze. Von Bedeutung ist auch die externe Unterstützung durch eine regional beauftragte Projektassistenz, die moderative Aufgaben übernimmt sowie durch eine wissenschaftlichen Begleitung, die die Daten und Modellrechnungen aufbereitet und anwendungsbezogen in die regionalen Arbeitsgremien kommuniziert. Für den Erfolg der Regionalstrategieprozesse sind zudem eine klar geregelte Arbeitsteilung, eine gute Kommunikation untereinander sowie Flexibilität bei der Prozessgestaltung sehr wichtig. Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass der Zeitrahmen zur Erarbeitung der Regionalstrategien und zur Umsetzung der Pilotprojekte knapp bemessen, aber prinzipiell ausreichend war, wenn es zu keinen Verzögerungen bspw. bei der Bereitstellung von notwendigen Informationsgrundlagen kommt. Die politische Beschlussfassung des Dokumentes Regionalstrategie erfolgte jedoch zumeist erst im Nachgang des eigentlichen Modellvorhabens. Die Erprobungsphase manches neu geschaffenen Angebotes hätte teilweise mehr Zeit benötigt.

In den Regionalstrategien und Pilotprojekten wurde ein breites Spektrum von rund 20 verschiedenen Daseinsvorsorgebereichen bearbeitet. Inhaltlich lässt sich eine deutliche Schwerpunktsetzung bei den sozialen Infrastrukturbereichen Gesundheit/Ärzteversorgung, Bildung/Schulentwicklung, Pflege/Senioren/Leben im Alter sowie beim Thema ÖPNV/Mobilität erkennen. Technische Infrastrukturen standen demgegenüber deutlich weniger im Fokus.

Die Modellregionen haben ein Dokument Regionalstrategie erarbeitet und verabschiedet, in dem die analytischen Grundlagen sowie Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zur Weiterentwicklung der Daseinsvorsorgebereiche zusammengefasst sind. Das Spektrum reicht von umfangreichen Dokumenten mit gut 120 Seiten über kompaktere Strategie- und Politikpapiere von 20-50 Seiten bis hin zu knappen politischen Positionspapieren. Der Grad der Verbindlichkeit reicht von dezidierten politischen Beschlussfassungen bis hin zu eher weicher Verbindlichkeit im Sinne der Selbstverpflichtung der Projektträger und der am Prozess Beteiligten.

Die Handlungsempfehlungen sind von unterschiedlichem Grad an Detaillierung, Verbindlichkeit und Konkretheit. In vielen Regionalstrategien werden sie mit konkreten Lösungsansätzen, Maßnahmen oder Projekten untersetzt. Die Handlungsempfehlungen richten sich an eine Reihe von Adressaten. Diese sind in erster Linie abhängig von den jeweiligen Zuständigkeiten. Dementsprechend sind vor allem die kommunale Ebene, Landkreise und Gemeinden sowie das jeweilige Land angesprochen.

In den Lösungsansätzen spiegelt sich ein breites Spektrum an Strategie- und Handlungsoptionen wider. Die häufigste Option ist „Kooperation“, worunter neben der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Institutionen oder Fachverwaltungen auch andere Formen von Verbänden und Netzwerken fallen. Weitere Handlungsoptionen sind die Neustrukturierung von Infrastrukturen, die Sicherung der Erreichbarkeit von Einrichtungen, Zentralisierung und Dezentralisierung sowie Qualifizierung, bezogen auf die Weiterbildung von professionellen und halbprofessionellen Angeboten bzw. der dort Beschäftigten sowie auf die Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Eine weitere Option ist Information, die auch Öffentlichkeitsarbeit, Beratung sowie den Wissenstransfer umfasst. Von besonderer Bedeutung ist die Kombination verschiedener Strategien z. B. zentralisierter mit dezentralisierten Ansätzen und der damit verbundenen Optimierung der Schnittstellen oder die Kombination von professionel-

len mit ehrenamtlichen Angeboten. Managementlösungen hinsichtlich der Projektbeteiligten, der Ressourcen sowie der Schnittstellen sind wichtige Faktoren für erfolgreiche Anpassungslösungen.

Raumbezogene Festlegungen finden sich meist mit empfehlendem und wenig bindendem Charakter. Standorte von Infrastruktureinrichtungen, Teilräume mit besonderem Handlungsbedarf oder nach eigenen Kriterien definierte Kategorien von Orten werden mit differenzierten Empfehlungen für das Vorhalten, Sichern und Entwickeln von Daseinsvorsorgeangeboten bzw. von deren Erreichbarkeit verknüpft. Der Aspekt der Standards, bspw. als Hemmnis für regional angepasste Lösungen, wird vergleichsweise selten angesprochen. In einigen der Pilotprojekte zeigte sich, dass weniger vorhandene Regelungen und Standards ein Hemmnis darstellen als vielmehr die selten innovationsfreundlicher Auslegung derselben auf Bundes-, Landes- und Aufgabenträgerebene.

Als ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung der Inhalte der Regionalstrategien wird neben den Projekten die Information und weitere Einbindung der kommunalen politischen und administrativen Ebene angesehen. Dabei kommt den Regionalkoordinationen eine besondere Funktion im Sinne des regionalen Wissenstransfers und Erfahrungsaustausches zu. Viele Modellregionen unterstützen die Umsetzung durch die Weiterführung der Prozessstrukturen. Hierbei sind sie vielfach jedoch finanziellen und strukturellen Restriktionen unterworfen. Nur wenige Modellregionen nutzen bisher eigene finanzielle Mittel bzw. organisatorische Umstrukturierungen, um ein regionales Daseinsvorsorgemanagement zu verstetigen.

Ein wichtiger Aspekt der Umsetzung ist die Einbindung der Ergebnisse in formelle Fach- und räumlichen Planungen sowie in Programme und informelle Konzepte. Insbesondere dort, wo die Träger der Regionalplanung die Träger des Modellvorhabens waren, fließen die Erkenntnisse bei der Fortschreibung der Regionalpläne in die Programmsätze ein. Einer der am weitesten verbreiteten Ansätze ist die Nutzung der Ergebnisse als konzeptionelle Grundlage im Rahmen von Förderprogrammen anderer Ressorts, z. B. bei Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepten oder Leader-Konzepten.

Der Ansatz der strategiebegleitenden Pilotprojekte der Phase 1 mit vergleichsweise geringem Budget hat sich bewährt. Beide Grundformate – regionsinterne Wettbewerbe mit anschließender Umsetzung von Kleinprojekten sowie durch die regionalen Gremien bestimmte Projekte zur Umsetzung von einzelnen Zielsetzungen der Regionalstrategie – haben sich als tauglich für die Erreichung der angestrebten Ziele erwiesen. So konnte vor allem über die im Rahmen der Wettbewerbe ausgewählten Kleinprojekte der Ansatz Regionalstrategie „in die Fläche“ getragen werden und bisher wenig bis gar nicht beteiligte Orte und (bürgerschaftliche) Akteursgruppen (Jugendliche, Senioren, Sportvereine) erreicht werden. Hier waren auch die begleitende Öffentlichkeitsarbeit und öffentlichkeitswirksame Aktionen von Bedeutung.

Auch die strategiefolgenden Pilotprojekte der Phase 2 haben sich bewährt. Es wurden viele Produkte erarbeitet, Daseinsvorsorgeangebote geschaffen und Netzwerke erweitert. Wichtige Grundlagen für die weitere Zusammenarbeit wie Kooperationsvereinbarungen wurden abgeschlossen, Konzepte für die Umsetzung erarbeitet. Zudem wurden wichtige rechtliche, versicherungsbezogene oder steuerliche Fragen bei meist ehrenamtlichen Angeboten der Daseinsvorsorge geklärt, Vertragsvorlagen und andere Unterlagen erarbeitet sowie die inhaltlichen und methodischen Projekterkenntnisse in Handbüchern aufgearbeitet, sodass künftigen ähnlichen Projekten die Umsetzung erleichtert wird.

Vielfach zeigte sich die große Bedeutung eines geeigneten Projektmanagements für den Erfolg der Projekte. Es bestehen bei Daseinsvorsorgeprojekten besondere Herausforderungen und Schnittstellenproblematiken im Sinne der Mehrebenen-Governance. Eine Vielzahl von Akteuren der verschiedenen Ebenen und Bereiche, wie Politik, Verwaltung, Verkehrsgesellschaften, Wohlfahrtsverbänden, Vereinen, arbeiten hier zusammen und es kommt zu spezifischen Problemen, die bei der Ko-Produktion von Daseinsvorsorge zwischen Ehrenamt und „Professionellen“ entstehen.

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg solcher Projekte ist zudem das vergleichsweise niedrigschwellige Antragsverfahren und die Flexibilität auf Seiten des Mittelgebers hinsichtlich fachlich notwendiger Änderungen beim Projektverlauf oder den Projektzielen.

### **Empfehlungen**

Das in der Methode Regionalstrategie implizierte Instrumentarium und die Prozessgestaltung wurden in den Modellregionen angewendet und haben sich grundsätzlich bewährt. Es ergeben sich nur kleinere Anpassungserfordernisse für die Weiterentwicklung und Schärfung des methodischen Instrumentariums und des Prozesses. Der Prozess lässt sich unterteilen in eine Vorschaltphase, die der Klärung der technischen Voraussetzungen, der Datensammlung und Schaffung der analytischen Grundlagen aus der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung und dem Grundmodell der Erreichbarkeit dient, sowie eine Strategiephase, in der diskursiv und regionsbestimmt für die einzelnen Infrastrukturbereiche Szenarien und Alternativen erarbeitet und bewertet und mit Ergebnissen qualitativer Bedarfsanalysen angereichert werden. Mit Start der Arbeitsgruppen sollten idealerweise die Ergebnisse der Vorschaltphase vorliegen. Weiterhin könnte eine „Regionalstrategie light“ für kleine, überschaubare Kooperationsräume entwickelt sowie neue strategische Bausteine (Prozess- und Zeitplanung, Kommunikations- und Beteiligungsstrategie, Management und Projektplanung für Anschlussprojekte, Monitoring- und Evaluationskonzept) in die Methode Regionalstrategie aufgenommen werden. Die finanzielle Förderung der Regionalstrategie könnte gestuft und auf drei Finanzierungsschritte aufgeteilt werden: eine Basisförderung für die standardisierten methodischen Grundlagen der Vorschaltphase, eine Vertiefungs- oder Ergänzungsförderung mit einem flexibel handhabbaren Budget für themen- oder teilraumspezifische Modellierungen/Szenarien bzw. für Daten- oder Bedarfsanalysen und begleitende Projekte, über deren Verwendung prozessbezogen in den regionalen Gremien entschieden werden kann, die Förderung von einzelnen Anschlussprojekten sowie eine reduzierte Förderung der Verstetigung der Strukturen nach Abschluss der Strategieerstellung im Sinne eines Phasing-Out. Die Förderung einer gut ausgestatteten Regionalkoordination ist obligatorisch.

Die Schnittstelle zwischen der Regionalstrategie und der Umsetzung ist noch eine gewisse Schwachstelle der Methode Regionalstrategie. Die begleitenden und anschließenden Pilotprojekte sind bereits ein guter Ansatz. Bei den Regionalstrategiedokumenten sollte künftig stärker darauf Wert gelegt werden, dass Handlungsempfehlungen und Maßnahmen eine klarere Umsetzungsorientierung haben. In das Portfolio der Instrumente sollten Managementtools für die Initiierung und Entwicklung von Projekten aufgenommen werden, um die regionalen Akteure dabei zu unterstützen. Bei den anschließenden Umsetzungsprojekten, die alternative Daseinsvorsorgeangebote bspw. im Bereich der Mobilität, Nahversorgung, Pflege oder Seniorenbetreuung entwickeln und erproben, sollte eine deutlich längere über die üblichen zwei Jahre hinausgehende Unterstützung gewährt werden. Die Möglichkeit, Anpassungen und Umstrukturierungen der Angebote vorzunehmen, sollte gegeben sein. Dadurch können die Angebote tragfähiger gestaltet werden und eine bessere lokale Verankerung erreicht werden. Fördervorhaben könnten in diesem Zusammenhang auch verstärkt auf die lokale Adaption, Übertragbarkeit und Implementierung von vielfach vorhandenen Lösungsansätzen ausgerichtet werden.

## **Abstract**

### **Programme of Action for the Regional Provision of Public Services**

The Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure set up the Programme of Action for the regional provision of public services to assist 21 pilot regions from 2011 to 2015 in sustaining the provision of basic public services by autonomously developing a so called regional strategy for the provision of public services. The regions also get some extra-funding to implement measures of the strategies.

Within the project management the Federal Ministry was supported by the Federal Institute for Research on Building, Urban Affairs and Spatial Development. A project assistance and several accompanying researches supported the regions. Representatives of the federal states regional planning were incorporated actively over the entire term.

The pilot regions were selected within a two-stage-competition. The 21 pilot regions typify the variety of rural regions in Germany. All non-city-states are represented with at least one region. Amongst them there are different types of co-operation counties (9), municipal associations (7) and regional associations (5). A broad variety of area size and number of inhabitants is covered. Also the frame conditions concerning the development of population are different. Population forecasts until 2030 range from -2% to -25%. Shift of age classes is the overall challenge. The regions had different experiences in dealing with the impacts of demographic change, some had activities in advance and others were beginner regions.

The regional strategy for the provision of public services is the methodical basis for the pilot regions. A broader focus than sectoral planning is the main characteristic of this approach. Basic principles are: longer planning horizon, spatial approach, vertical and horizontal co-operation, interdisciplinary approach by considering interdependencies, enabling of creative discussions and experimental solutions. A regional strategy can be understood as a discussion-based process with work groups and also as an informal strategic concept with recommendations. The process is based on quality standards. Besides the co-operative approach this is a standardized phase model with basic modules like small sized population forecast, accessibility modeling, scenarios, cost-benefit analysis and needs assessments. The pilot regions should follow the standardized phase model and an ideal type of organizational structure.

### **Results**

The programme of action and the development of regional strategies in the 21 pilot regions were successful. All pilot regions elaborated documents in the sense of a regional strategy for the provision of public services during a discursive and interdisciplinary approach. The goals intended with the programme of action have been achieved.

Design and accompanying structures of the programme of action have proven their worth. In case of the multiplicity of pilot regions and actors the establishment of a project assistance to support the federal ministry and the federal institute is important and reasonable. The assistance fulfills the function of a communication interface both between the pilot regions, the project management and the accompanying researches as well as between the particular regions.

The programme of action was a learning network. Moderated exchange of experiences and mutual learning processes gave important impetus to the pilot regions and are part of an accompanying self-evaluation. Especially nationwide and regional workshops for the exchange of experiences have proven their worth. Conferences were suitable instruments to communicate results of the pilot regions to the professional public and to make the programme of action well-known.

The application of the basic modules in the pilot regions was largely successful. They provided sound consistent knowledge on small scale population development, consequences for the public services

and spatial challenges for the professional and public discussions within the regions and the work groups. Especially the visualization of small scale population forecast, accessibility and location analysis with maps and figures are an added value for the pilot regions and an unique feature compared to other planning approaches. Regional knowledge base and expertise of the regional stakeholders has been extended.

But not all basic modules were applied similarly within the regional processes. One reason is that the standardized phase model is not suitable for all issues of the provision of public services the same way. Furthermore modules get more and more complex and concrete and thereby politically sensitive during the process. Also questions on cost and benefits rise in the regions. Finally time limitations and small personal resources were reasons that scenarios and cost analysis were just applied in selected themes. Data and results of modeling must be available at the right time to find their optimal way into the regional discussions. Mainly early availability of small scale population forecasts was proven fertile and enriching for the regional discussions.

All pilot regions have established capable organizational structures on the steering, the operational and the co-operative level. Some regions fall back on established structures and extended them. Other regions had to establish new forms of co-operation.

Thematic work groups comprising experts from the public authorities and representatives of institutions, societies and associations to address the selected fields of infrastructure have been installed in the pilot regions. The number of work groups varies between 3 and 5 with 5 or 6 meetings on average. These facts illustrate the complexity of the regional processes with regards to content. Cross-sectoral, vertical and horizontal co-operation was often new and unique in the regions and generated special additional benefit to the involved persons and institutions.

Experiences of the pilot regions show that participation of citizens on a local level and at the implementation of projects is more promising than direct participation in work groups. Good experiences were made with citizen workshops as well as with regional low-threshold competitions on civic projects. Also regular information about aims, process and results with public relations measures and public events is very important. Another proven format is evaluation workshops with the possibility for stakeholders to review the results.

In general vertical and horizontal co-operation between municipalities, districts, regions and federal states went well. Especially for the co-operation with municipal politicians and administration a range of different formats have been applied which prove their worth. However a need to optimize occurred. E.g. regional planning on the regional level was comparatively rare part of the networks in the districts and the municipal associations. Co-operation with and support of their pilot regions was very different among the federal states. There are a high number of responsible bodies and contact persons in the field of public services on the state level and often pilot regions didn't have appropriate access to them. Some federal states representatives organized exchange of experiences amongst their regions.

Because of the high complexity of the regional processes with a great number of involved stakeholders on different levels connected with the ambitious methodical work steps some regional coordinators got to their limits. This shows that a capable, well-resourced regional coordination with back up given by the head of administration or local government is one success factor of the process. Also communication structure and responsibilities should be clarified at the beginning.

Experiences of the pilot regions show that the period specified for the development of the regional strategy was tight but adequate in principle if there is no delay of provision of necessary data. However political resolutions of the regional strategy as document mostly not have been made before the regular model project ended.

About 20 different fields of public services were addressed in the pilot regions work groups. There was a focus on social infrastructures. Two thirds of the regions dealt with “Schools/Education”, “Health/Practitioners”, “Mobility/Public transport” or „Care/Elderly People”. In contrast technical infrastructures were worked on comparatively less.

The pilot regions elaborated and adopted their regional strategy as a document. These documents contain the analytical basis as well as recommendations and adaptation strategies for the regional provision of public services. The documents vary from comprehensive reports to short policy papers. The binding character is different. Some regions made political resolutions. In other regions the document is lightly binding in terms of commitment for local politics and administration.

The recommendations are of different character. Many regions specify them with concrete measures and projects. On the other hand many phrases have a recommendatory character and a light binding factor. Priorities or time schedules for the implementation are not specified very often. Addressees of the recommendations mainly are the municipalities and the counties because many responsibilities for infrastructures are on this level. In some cases also the federal states are addressed.

There are different types of adaptation strategies within the multitude of the recommendations of the pilot regions. Main option for action is “co-operation” meaning co-operation between municipalities, institutions and public administrations and further forms of networks and associations. Other options for action are restructuring, improvement of accessibility of facilities or central places, centralization, decentralization, qualification of services, staff or volunteers and information, marketing and coaching. The combination of different options in combination with management of the interfaces is of particular importance for successful adaptation strategies. Some recommendations are also connected to different kinds of spaces like locations of infrastructure, subregions or towns and villages with particular need for action. Standards rarely are described as obstacles for regional solution in the documents.

Pilot regions already started to implement their strategies. Besides the pilot projects information and communication of the results within the region and on the local level is one major point of implementation. This is an important task for the previous regional coordinators. Some pilot regions enhance the implementation by continuing their process structures. But they are subjected to financial and structural restraints. Only a few pilot regions use own budget or organizational restructuring to perpetuate a regional management for the provision of public services.

One important aspect of implementation is to integrate the results in formal and informal instruments of sectoral and regional planning as well as in concepts for funding programmes like Leader.

Accompanying pilot projects of phase 1 with comparatively low budget have proven their worth. Both basic formats – regional competitions of small projects with subsequent implementation as well as projects chosen by regional steering groups to implement single goals of the regional strategy are suitable instruments. Mainly small projects of the regional competitions helped to spread the idea of regional strategy all over the region. Villages, civic committed groups (Young people, elder people, non-profit associations) which were so far less involved in the regional process could be reached. Accompanying public relations work and public-targeted actions are of particular importance here.

Also follow-up pilot projects of phase 2 have proved their worth. Many products have been developed, new public services have been established and networks of stakeholders have been extended. Important basic agreements on further cooperation have been concluded, concepts for implementation have been elaborated. Furthermore important legal, insurance-related or fiscal aspects of voluntary services have been clarified. To make implementation of similar projects easier for other regions contract templates and other documents have been elaborated, manuals with lessons learned on methodological and thematic issues have been compiled.

Experiences of the pilot regions show that a suitable project management is a success factor for pilot projects. Projects which deal with public services face particular challenges and interface problems terms of multilevel-governance. A wide range of involved stakeholders on different levels and of many fields like politics, administration, transport companies, welfare organizations or non-profit associations, works together on these issues. Specific problems could appear caused by the co-production of public services between volunteers and professionals.

Comparatively low-threshold application procedures and flexibility with regard to modifications required within the process or of the project goals on the side of the funders are success factors for such projects.

### **Recommendations**

Modules and process structures implicated with the approach of the regional strategy were applied in the pilot regions and generally have proven their worth. There is only small need to adapt and sharpen the method and the process. It is recommended to split the process in two phases: a pre-phase and a strategic phase. Pre-phase contains the clarifying of technical requirements, data gathering and creating the analytical basis with small scale population forecast and accessibility model. This basic information should be available when the work groups begin. In the strategic phase scenarios and adaptation strategies shall be developed and discussed for the different fields of infrastructure. Financial support of the basic modules could be separated to different funds: a basic fund for standardized basic modeling of the pre-phase and a supplementary fund with flexible budget. Pilot regions should have the possibility to take this funding to support the modeling, need assessments, data analysis that are suitable for the fields of infrastructure they address. The support of a well-equipped regional coordination should be obligatory.

The interface between regional strategy and implementation of recommendations is a certain weak point of the method. The accompanying and subsequent pilot projects are already an adequate approach. The measures in the regional strategy documents should be more orientated on implementation. To support the regional actors tools to initiate and design projects could be included in the portfolio of instruments of the regional strategy approach.

Follow-up pilot projects that develop and test alternative public services in the fields of mobility, local supply or care for elderly people, should receive funding for a significant longer time as currently usual. The possibility to adjust and restructure the services should be possible within funding period. Thereby services could be developed sustainable and embedded in the local population successfully. In this context funding programmes should focus more on local adaptation, applicability and implementation of solutions which have been multiple tested in other regions instead of demanding absolutely new approaches.

## 1. Vorbemerkung

Dieser Bericht ist der wissenschaftliche Abschlussbericht zum Modellvorhaben der Raumordnung „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“, in dem die Hochschule Neubrandenburg die Funktion der Projektassistenz innehatte. Der Abschlussbericht stellt zusammenfassend die Ergebnisse des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge für die Phase der Regionalstrategieerarbeitung sowie für die Phase der Umsetzung der sogenannten Pilotprojekte I und II in den 21 Modellregionen dar. Aus dem Jahr 2015 liegt ein wissenschaftlicher Endbericht für die Phase der Regionalstrategieerarbeitung vor.<sup>1</sup> Dieser Endbericht konzentriert sich auf Querschnittsbetrachtungen der Regionalstrategieprozesse in den Modellregionen und auf die dort erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse. Der vorliegende Abschlussbericht nimmt naturgemäß viele der dort dargelegten Ergebnisse und Erkenntnisse auf, stellt diese einerseits jedoch in knapperer Form dar und geht andererseits darüber hinaus in dem zusätzlich die Erkenntnisse aus den Pilotprojekte der Phasen I und II dargestellt werden.

Dieses Kapitel beschreibt die Zielsetzung und Methodik sowie die zugrundeliegenden Quellen der Analysen in diesem Bericht. In Kapitel 2 werden Zielsetzungen und Ablauf des Aktionsprogramms sowie die Modellregionen knapp vorgestellt. Die wesentlichen Erfahrungen mit der Anwendung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge und ihren zentralen Elementen methodische Grundbausteine Aufbau- und Ablauforganisation des Prozesses, Beteiligung sowie Pilotprojekte werden in Kapitel 3 beschrieben. Inhalt von Kapitel 4 ist die knappe Zusammenfassung der inhaltlichen Ergebnisse in den verschiedenen Daseinsvorsorgebereichen, die in den Modellregionen bearbeitet wurden, sowie eine Analyse der wichtigsten Strategie- und Lösungsansätze. Kapitel 5 widmet sich den Erfolgsfaktoren und Hemmnissen bei der Durchführung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge und der Pilotprojekte. In Kapitel 6 werden Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategien und Pilotprojekte, d. h. von deren Inhalten, Angeboten, Strukturen und Netzwerken, analysiert. Kapitel 7 widmet sich der Analyse der Übertragung der Ergebnisse innerhalb der Modellregionen und den Möglichkeiten der Übertragbarkeit der Lösungen auf andere Räume. Kapitel 8 beinhaltet eine zusammenfassende Bewertung sowie Empfehlungen aus Sicht der Projektassistenz zur Weiterentwicklung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge und seiner zentralen Elemente und Empfehlungen für eine Politikgestaltung zur regionalen Daseinsvorsorge.

Grundlage der Auswertungen sind in erster Linie die Ergebnisberichte der 21 Modellregionen zu den Regionalstrategien Daseinsvorsorge und zu den Pilotprojekten der Phase I und II inklusive deren Anlagen. Weitere Grundlagen sind die Dokumente der Regionalstrategien Daseinsvorsorge (siehe Liste im Anhang). Vereinzelt wurden weitere Unterlagen von den Modellregionen, wie Zwischen- oder Erläuterungsberichte, für die Auswertungen herangezogen. Insbesondere für die bewertende Einschätzung der verschiedenen Aspekte stellten zudem Regionsbereisungen und die in den begleitenden Projektwerkstätten gewonnenen Erkenntnisse eine zusätzliche Grundlage dar. Erkenntnisse konnten hierbei mithilfe gemeinsamer Evaluierungen in Form von Diskussionen und strukturierten Abfragen zum Prozessverlauf sowie zu Erfolgs- und Hemmnisfaktoren generiert werden.<sup>2</sup>

Weitere Grundlagen dieses Abschlussberichtes sind die Berichte der Forschungsassistenz zu den verschiedenen Phasen des Aktionsprogramms wie dem Teilnahmewettbewerb, der Regionalstrategiephase oder den Pilotprojekten Phase 1 sowie den Pilotprojekten Phase 2. Diese liefern detaillierte Informationen, sind i.d.R. jedoch nicht veröffentlicht. Eine Übersicht über die Berichte sowie der Begleitforschungen zum Aktionsprogramm findet sich im Anhang.

---

<sup>1</sup> BMVI (Hrsg.) (2015): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Projektassistenz Umsetzungsphase. BMVI-Online-Publikation 04/2015. Autoren: Prof. Dr. Peter Dehne, Johann Kaether, Anja Neubauer.

<sup>2</sup> Trotz der Vorgaben zu Inhalt und Struktur der Ergebnisberichte, die mit dem BBSR abgestimmt wurden, sind Umfang und Qualität der Berichte, die Vollständigkeit und auch die Reflexion des Prozesses und der Ergebnisse betreffend, durchaus unterschiedlich. Diese Quellenlage und die dabei natürlich spezifischen regionalen Kontexte sollten bei der Lektüre der verallgemeinernden Erkenntnisse berücksichtigt werden.

## **2. Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge und die Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge**

Das Aktionsprogramm und die Erarbeitung der Regionalstrategien Daseinsvorsorge sind erfolgreich verlaufen. In den Modellregionen spiegelt sich die Vielfalt der ländlichen Regionen in Deutschland wider. Die 21 Modellregionen haben Dokumente im Sinne einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge in diskursiven, fachübergreifenden Prozessen erarbeitet und verschiedene Pilotprojekte umgesetzt. Die mit dem Aktionsprogramm intendierten Ziele wurden erreicht. Insgesamt haben sich Programm- und Begleitstruktur des Aktionsprogramms mit Projektassistenz und verschiedenen Begleitforschungen bewährt. Das Aktionsprogramm arbeitete als lernendes Netzwerk. Der moderierte Erfahrungsaustausch und die wechselseitigen Lernprozesse haben den Modellregionen wichtige Impulse gegeben und waren Teil einer prozessbegleitenden Selbstevaluation. Hier haben sich die bundesweiten und regionalen Projektwerkstätten als bewährtes Format erwiesen. Die Fachkonferenzen waren neben dem Wissenstransfer in die Projektfamilie ein geeignetes Instrument, um Ergebnisse in die Fachöffentlichkeit zu kommunizieren und das Aktionsprogramm bekannter zu machen.

### **2.1 Das Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge**

Mit dem Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge unterstützte die Bundesraumordnung von Dezember 2011 bis 2016 21 Modellregionen dabei, nach einem bereits erprobten Verfahren eigenständig eine sogenannte Regionalstrategie Daseinsvorsorge zu erarbeiten und damit strategische Grundlagen für den Umbau und die Anpassung der regionalen Daseinsvorsorge an die Folgen des demografischen Wandels zu schaffen. Zudem wurden begleitend in zwei Phasen umsetzungsorientierte Pilotprojekte der Modellregionen unterstützt.

Das Aktionsprogramm förderte insbesondere die Umsetzung des Leitbildes „Daseinsvorsorge sichern“. Dieses Leitbild ist zentraler Bestandteil der gemeinsamen Raumordnungsstrategie von Bund und Ländern, die 2006 als „Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland“ von der Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) beschlossen wurden. Das Bundesministerium für Verkehr und Digitale Infrastruktur (BMVI) wurde bei der Projektsteuerung vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) unterstützt.

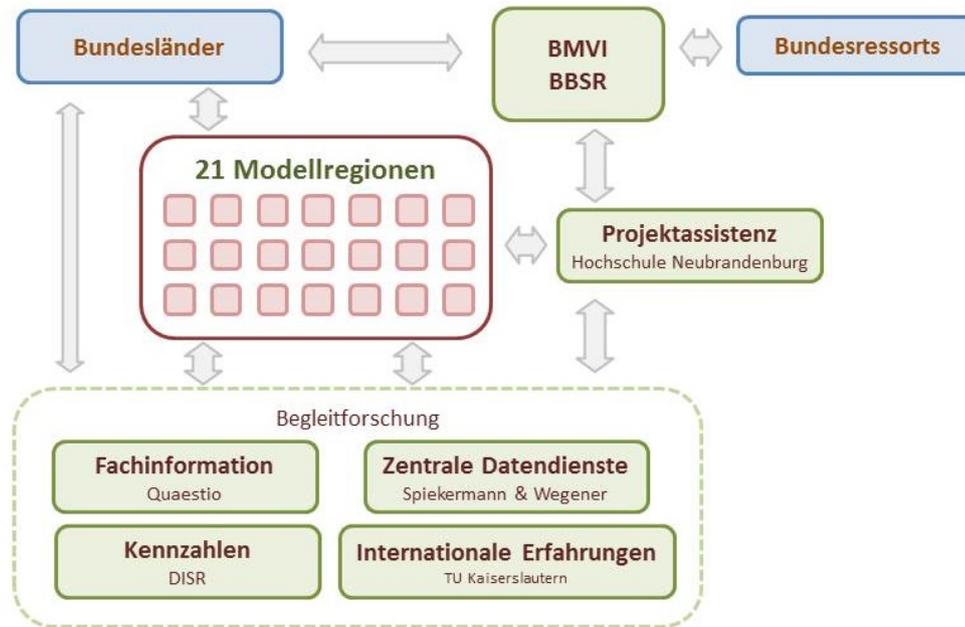
Ziele des Aktionsprogramms waren die bundesweite Verbreitung und Verstetigung des Ansatzes „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ im Sinne des Vorhabens, „vom Modellvorhaben zum Regelinstrument“ zu gelangen. Dabei sollte die Weiterentwicklung des Verfahrens durch Erfahrungen aus einer größeren Zahl und größeren Vielfalt von Modellregionen sowie die Förderung der Umsetzung der Regionalstrategien erfolgen. Gemäß dem Motto „Regional arbeiten, bundesweit wirken“ stand das Ausprobieren und Lernen für sich und andere sowie die Weiterverbreitung von guten Ideen und Lösungsansätzen im Mittelpunkt.

Die Regionalstrategie Daseinsvorsorge ist ein Planungs- und Diskussionsprozess, den Städte, Gemeinden und Landkreise mit dem Ziel initiieren, sich systematisch mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf ausgewählte Bereiche der Daseinsvorsorge auseinanderzusetzen, Umbau- und Anpassungsstrategien zu entwickeln. Die Modellregionen erhielten dazu in den Jahren 2012-2014 eine finanzielle Zuwendung von jeweils bis zu 180.000 €. Bereits während der Erarbeitung der Regionalstrategie erhielten sie zudem Mittel für projektbegleitende Umsetzungsprojekte (Pilotprojekte Phase I) und für ausgewählte Anschlussprojekte zur Umsetzung von Maßnahmen der Regionalstrategie (Pilotprojekte Phase II). Bei letzteren beteiligten sich auch acht Bundesländer an der Förderung ihrer jeweiligen Regionen. Die Modellregionen hatten für die Erarbeitung der Regionalstrategie i. d. R. 20 Monate Zeit.

Das Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge war als komplexes, lernendes Netzwerk aufgebaut, mit einer arbeitsteiligen Begleitstruktur und regelmäßigen Netzwerk- und Transferveranstaltungen.

Die Projektsteuerung und das Management des gesamten Aktionsprogramms erfolgten durch das BMVI und das BBSR. Diese wurden durch eine Projektassistenz und vier Begleitforschungen unterstützt. Die für Raumordnung zuständigen Ministerien in den Flächenländern wurden von Beginn an in den Auswahlwettbewerb einbezogen und waren über die gesamte Laufzeit in das Aktionsprogramm aktiv eingebunden.

**Abbildung 1: Begleitstrukturen des Aktionsprogramms**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Projektassistenz, wahrgenommen von der Hochschule Neubrandenburg, unterstützte das BBSR und das BMVI beim Management des Aktionsprogramms und stellte die zentrale Kommunikationsschnittstelle aller Beteiligten dar. Die vier Begleitforschungen widmeten sich den Themen Datenmanagement (kleinräumige Bevölkerungsprognosen, Erreichbarkeitsanalysen), Kennzahlen zu Infrastruktur und Daseinsvorsorge, europäischen Erfahrungen sowie aktuellen Fachdiskursen in verschiedenen Infrastrukturbereichen. Für die in den Modellregionen am meisten bearbeiteten Themen wurden Facharbeitskreise eingerichtet:

- Hausärztliche Versorgung
- Altern und bürgerschaftliche Selbstverantwortung im ländlichen Raum
- Mobilität/Verkehr sowie
- Schulische Grundversorgung.

In diesen Facharbeitskreisen erarbeiteten Experten aus den Modellregionen, aus zuständigen Fachressorts in Bund und Ländern sowie aus Fachverbänden und Wissenschaft gemeinsam Expertisen zu diesen Themen.

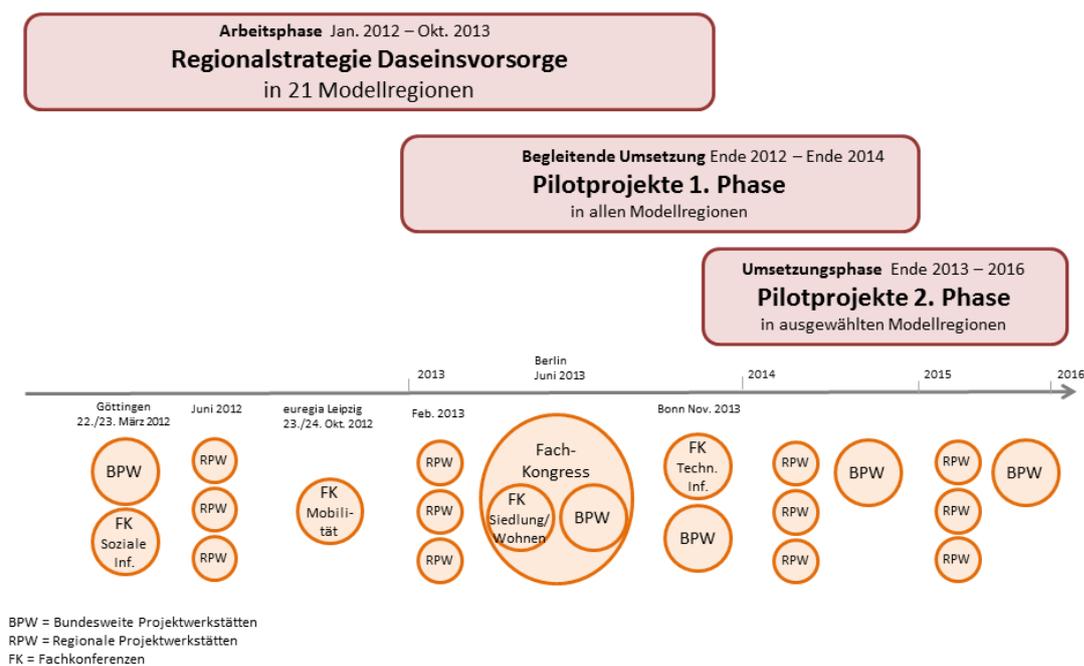
Die Begleitforschungen unterstützten die Modellregionen zum Teil direkt mit inhaltlichen und methodischen Ergebnissen bzw. erarbeiteten inhaltliche Inputs für das Aktionsprogramm und die Fachöffentlichkeit. Sie bereiteten Erfahrungen auf und vermittelten diese mittels Publikationen, Veranstaltungen und Fachexkursionen.

Bei 21 Modellregionen und der Vielzahl an Akteuren war die Einrichtung einer Projektassistenz zur Unterstützung des Projektmanagements von BMVI und BBSR wichtig und sinnvoll. Sie erfüllte die

Funktion einer zentralen Kommunikationsschnittstelle sowohl zwischen den Akteuren der Modellregionen, dem Projektmanagement und den Begleitforschungen als auch zwischen den einzelnen Modellregionen. Angesichts der begrenzten Vorlaufzeit und des kurzen Projektzeitraums war es allerdings schwierig, die Arbeit und Erkenntnisse der weiteren Begleitforschungen mit dem Projektfortschritt in den Modellregionen abzugleichen.

Das Aktionsprogramm arbeitete als lernendes Netzwerk. Der Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer innerhalb der „Projektfamilie“, d. h. des Aktionsprogramms sowie der Ergebnistransfer in die Fachöffentlichkeit, erfolgte durch verschiedene Veranstaltungsformate. Die bundesweiten und die regionalen internen Projektwerkstätten richteten sich an die „engere“ Projektfamilie im Aktionsprogramm, also an die Vertreter der Modellregionen an die zentralen Ansprechpartner der Bundesländer sowie an das Projektmanagement von Bundesseite. Ziele waren der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Reflexion über Probleme, Aufgaben und strategische Ansätze bei der Erarbeitung der Regionalstrategien und der Pilotprojekte im Sinne einer prozessbegleitenden Selbstevaluation. Darüber hinaus sollten die Werkstätten das Zusammenwachsen der „Projektfamilie“ sowie die Vernetzung der Modellvorhaben unter Einbeziehung der Länder fördern. Dabei wurden für die regionalen Projektwerkstätten die Modellregionen zu räumlich bzw. später thematisch bezogenen Teilgruppen zusammengefasst. Die regionalen Projektwerkstätten fanden in ausgewählten Modellregionen statt.

**Abbildung 2: Ablauf des Aktionsprogramms**



Quelle: Eigene Darstellung

An die Fachöffentlichkeit richteten sich die Fachkonferenzen. In den Veranstaltungen wurden wissenschaftliche Vorträge und gute Beispiele aus den Modellregionen und anderen Regionen zu den vier zentralen Bereichen der Daseinsvorsorge – Soziale Infrastruktur; Mobilität in ländlichen Räumen; Wohnen, Siedlung, Infrastruktur sowie Technische Infrastruktur – vorgestellt und diskutiert.

Insgesamt haben sich Programm- und Begleitstruktur des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge bewährt. Der moderierte Erfahrungsaustausch und die wechselseitigen Lernprozesse haben den Prozessen in den Modellregionen wichtige Impulse gegeben und sind auch als Teil einer prozessbegleitenden Selbstevaluation zu verstehen. Die Fachkonferenzen waren neben dem Wissenstransfer in die Projektfamilie hinein auch ein geeignetes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, um Ergebnisse

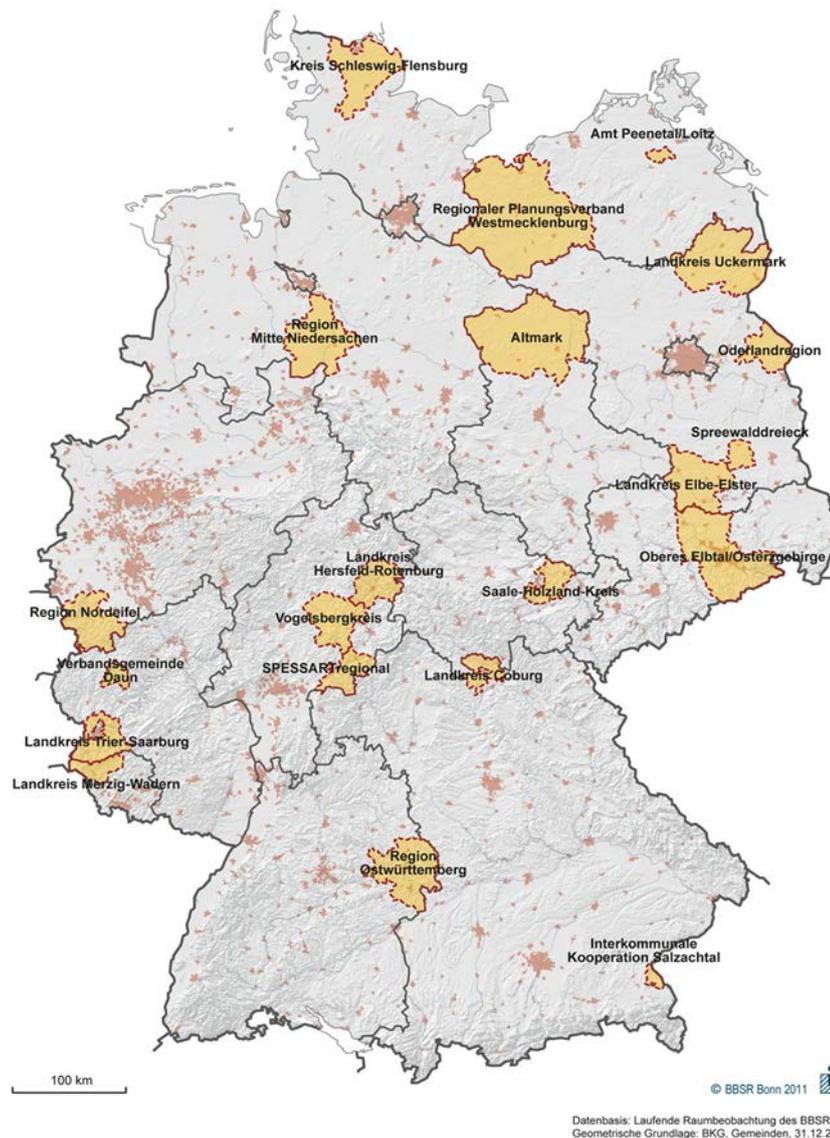
aus den Modellregionen in die Fachöffentlichkeit zu kommunizieren und das Aktionsprogramm bundesweit bekannter zu machen.

Neben dem durch das Programmmanagement organisierten Erfahrungsaustausch haben sich weitere Formen des Austausches herausgebildet. Es gab selbstorganisierte überregionale Vernetzungs- und Austauschaktivitäten von Modellregionen mit anderen Modellregionen. In Brandenburg, Hessen, Bayern und Schleswig-Holstein organisierten die zuständigen Länderministerien den Austausch „ihrer“ Modellregionen untereinander, z. T. unter Einbindung weiterer Landesressorts.

## 2.2 Die Modellregionen

Die Modellregionen wurden in einem zweistufigen Wettbewerb ausgewählt. An der ersten Stufe beteiligten sich 156 Bewerberregionen, von denen 50 die zweite Wettbewerbsstufe erreichten. In dieser zweiten Phase erarbeiteten die 50 sog. Bewerberregionen nach Vorgaben der Auslober ein Konzept für ihren geplanten Regionalstrategieprozess. Eine Jury wählte die 21 Modellregionen aus. Auf einer Starterkonferenz am 1. und 2. Dezember 2011 wurden die Modellregionen vorgestellt und die Arbeitsphase begann.

Abbildung 3: Lage der Modellregionen



In den 21 ausgewählten Modellregionen spiegelt sich die Vielfalt der ländlichen von Bevölkerungsverlust betroffenen Regionen in Deutschland wider. Alle Flächenländer waren mit mindestens einer Region und verschiedenen Typen interkommunaler Kooperation vertreten. Generell können die Modellregionen in drei Kooperationstypen unterteilt werden:

- Fünf Modellregionen sind Regionale Verbände.  
Unter Regionalen Verbänden werden Regionale Planungsgemeinschaften, Regionale Verbände von Landkreisen bzw. weiteren Akteuren zusammengefasst.
- Sieben Modellregionen sind Gemeindeverbände.  
Als Gemeindeverbände werden Kooperationen von Gemeinden verstanden, die dabei in unterschiedlicher institutioneller Form auftreten können, wie z. B. als Verbands- oder Amtsgemeinde, als Verein, als Kommunale Arbeitsgemeinschaft oder als LEADER-Region.
- Neun Modellregionen sind Landkreise.

Durch die Modellregionen wurde ein breites Spektrum an Flächengrößen und Bevölkerungszahlen abgedeckt. So ist die größte Modellregion Westmecklenburg mit 6.999 km<sup>2</sup> fast dreimal und die zweitgrößte Modellregion Altmark fast doppelt so groß wie das Bundesland Saarland (2.568 km<sup>2</sup>). Demgegenüber sind die beiden kleinsten Modellregionen die Interkommunale Kooperation Salzachtal und das Amt Peenetal/Loitz nur 168 km<sup>2</sup> bzw. 170 km<sup>2</sup> groß. Diese beiden sind auch die Modellregionen mit den geringsten Bevölkerungszahlen (15.195 Ew. bzw. 6.700 Ew.). Nicht nur bei der Bevölkerungszahl, sondern auch bei der Bevölkerungsdichte zeigte sich eine große Spannweite von 39 Ew. pro km<sup>2</sup> im Oderland und Peenetal bis hin zu knapp über 200 Ew. pro km<sup>2</sup> in der Region Ostwürttemberg. Nicht nur insgesamt unter den Modellregionen, sondern bspw. auch innerhalb der Gruppe der Landkreise zeigte sich die Vielfalt. So ist der Landkreis Uckermark mit über 3.000 km<sup>2</sup> fünfeinhalbmal so groß wie der Landkreis Merzig-Wadern mit 556 km<sup>2</sup>. Die Spanne der Bevölkerungszahl der Landkreise reichte von knapp über 87.000 im Landkreis Coburg bis zu 198.000 Einwohnern im Kreis Schleswig-Flensburg.

Die Ausgangslage in den Modellregionen war unterschiedlich, einerseits bezüglich der strukturellen Voraussetzungen, andererseits bezüglich der Erfahrungen mit Netzwerkarbeit. Unterschiede gab es beim Grad der Ländlichkeit sowie der demografischen Betroffenheit. Auch bei der vergangenen und zukünftigen Bevölkerungsentwicklung hinsichtlich der Zahl der Bevölkerung und der Veränderung der Altersklassen zeigten sich deutliche Unterschiede. Das Spektrum lag bei den Prognosen der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung zwischen einem Rückgang der Gesamtbevölkerung von 2011 bis 2030 von -2,1% in der Modellregion Salzachtal bis zu -25,5% in der Region Altmark.

Die Modellregionen verfügten zudem über einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund im Bereich der Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels auf die Daseinsvorsorge und mit Prozessen der ländlichen Entwicklung. So knüpften viele an verschiedene einschlägige Vorläuferaktivitäten an und waren teilweise bereits eng, auch strukturell und organisatorisch, mit regionalen LEADER-Prozessen verknüpft. Diese Regionen wollten mit der Regionalstrategie diese Aktivitäten bündeln, auf eine weitere qualitative Stufe heben, diese konzeptionell „unterfüttern“ oder in einen strategischen Rahmen stellen. Andere Modellregionen hatten bis dato nur vereinzelt einschlägige Aktivitäten entfaltet, insbesondere was die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel und Anpassung der Daseinsvorsorge betrifft. Sie hatten somit eher den Charakter von Starterregionen wie die Oderlandregion oder das Amt Peenetal/Loitz. Für diese Regionen stellte die Regionalstrategie den wissenschaftlich fundierten, konzeptionellen und strategischen Einstieg in die Auseinandersetzung mit der zukunftsfähigen Gestaltung der Daseinsvorsorgeeinrichtungen dar.

In den Modellregionen wurde ein breites Spektrum an Daseinsvorsorgebereichen von rund 20 verschiedenen Themen bearbeitet. Inhaltlich lässt sich eine deutliche Schwerpunktsetzung bei den sozialen Infrastrukturbereichen Gesundheit/Ärzteversorgung, Bildung/Schulentwicklung, Pflege/Senioren/Leben im Alter sowie beim Thema ÖPNV/Mobilität erkennen. Diese Themen wurden

jeweils in mindestens zwei Dritteln der Regionen bearbeitet. Technische Infrastrukturen standen demgegenüber deutlich weniger im Fokus.

**Abbildung 4: Wortwolke Infrastrukturthemen der Modellregionen**



Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Methode und Prozess der Regionalstrategie Daseinsvorsorge

Die methodischen Bausteine der Regionalstrategie Daseinsvorsorge haben sich bewährt. Speziell die Visualisierungen der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, Erreichbarkeits- und Standortanalysen sowie der Szenarien in Karten und Abbildungen stellten einen erheblichen Mehrwert dar und sind ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Planungs- und Entwicklungsansätzen. Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass Standortkarten, Erreichbarkeitsanalysen, Szenarien, Kosten-Nutzen-Betrachtungen oder qualitative Bedarfsanalysen je nach Thema und Vorgehensweise unterschiedlich anwendbar und sinnvoll sind.

Die Prozessstrukturen im Rahmen der Regionalstrategieprozesse mit ihren drei Ebenen Steuerungsebene, operative Ebene und kooperative Arbeitsebene haben sich bewährt. Von Bedeutung ist eine leistungsfähige gut ausgestattete Regionalkoordination und fachlich kompetente Begleitforschungen und regionale Projektassistenzen. Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass der Zeitrahmen zur Erarbeitung der Regionalstrategien und zur Umsetzung der Pilotprojekte knapp bemessen, aber prinzipiell ausreichend war.

#### 3.1 Die Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge

Die Regionalstrategie Daseinsvorsorge wird im Aktionsprogramm als besondere Methode verstanden, um den schwierigen Diskussions- und Entscheidungsprozess zur notwendigen Anpassung regionaler Infrastrukturen zu strukturieren, zu versachlichen und voranzubringen. Grundlage hierfür ist die Visualisierung von Bevölkerungsvorausschätzungen, Erreichbarkeiten und Entwicklungsszenarien in Karten der Region. Es gilt, Anpassungsstrategien für die einzelnen Infrastrukturbereiche zu entwickeln, die auch untereinander harmonisieren. Auch ihre Umsetzung muss politisch und organisatorisch sichergestellt werden, so dass erforderliche Veränderungen bei den regionalen Akteuren aus Politik und Verwaltung sowie den Bürgern auf Akzeptanz stoßen. Unter dem Begriff „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ sind daher sowohl der Dialog und diskursive Prozess als auch dessen Ergebnis in Form eines Konzeptes mit strategischen Empfehlungen als Grundlage für politische Entscheidungen zu verstehen. Bei dem Dokument Regionalstrategie handelt es sich um ein informelles Instrument der regionalen Daseinsvorsorgeplanung, das vorhandene formelle Planwerke nicht ersetzen kann und will. Die Regionalstrategie ist als informeller Plan und Prozess weitgehend losgelöst von rechtlichen

Vorgaben. Sie ist flexibler, offener für Neues und bietet mehr inhaltliche Möglichkeiten. Im Idealfall finden sich am Ende des Planungsprozesses alle hierbei entwickelten Zielsetzungen, Lösungsansätze und Entscheidungen in den einzelnen Fachplänen wieder.

Eine Regionalstrategie Daseinsvorsorge schafft somit einen deutlich erweiterten Blickwinkel gegenüber den Fachplanungen. Dieser ist notwendig, um der Komplexität der vielschichtigen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die verschiedenen Daseinsvorsorgebereiche Rechnung zu tragen. Dieser erweiterte Blickwinkel wird oft erst im Laufe des Diskussions- und Planungsprozesses Stück für Stück erreicht. Zu ihm gehören die Aspekte: längerer Planungshorizont, raumbezogener Ansatz, interkommunaler und ebenenübergreifender Ansatz, Querschnittsdenken über Ressort- und Institutionengrenzen hinweg, Berücksichtigung von Wechselwirkungen, Freiraum für neue, experimentelle Lösungen, Qualitäts- und Bedarfsdiskussion.

Im strategischen Dokument der Regionalstrategie werden Handlungsempfehlungen für die verschiedenen, selbst gewählten Daseinsvorsorge- sowie Querschnittsbereiche zusammengefasst. Die inhaltliche Diskussion in jedem der ausgewählten Infrastrukturbereiche beginnt in den Regionen bei einem unterschiedlichen Bearbeitungsstand. Während in dem einen Themenfeld vielleicht bereits eine Reihe von Überlegungen und Analysen angestellt und auch schon Anpassungsmaßnahmen vorgenommen wurden, mag in einem anderen erst langsam überhaupt die Erkenntnis reifen, dass aus der demografischen Entwicklung auch hier ein Problem entsteht.

**Abbildung 5: Qualitätskriterien des Regionalstrategieansatzes**



Quelle: Eigene Darstellung

Entsprechend der Ausgangslage wird sich der Diskussions- und Planungsprozess daher sehr unterschiedlich gestalten. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die Ergebnisse. Steht die Diskussion noch am Anfang, kann es als Erfolg des Prozesses gewertet werden, wenn an dessen Ende bei einer großen Zahl an entscheidungsrelevanten Personen ein fundierter Kenntnisstand über die Problemlage erreicht wurde. Bei Themenfeldern, deren demografisch bedingte Problemstellungen schon seit längerem diskutiert werden, sollte die Regionalstrategie im Ergebnis entsprechend konkretere Maßnahmenkonzepte enthalten. Die inhaltliche Zielsetzung der Regionalstrategie lässt sich daher pragmatisch mit dem Motto „Wir wollen in jedem Themenfeld mindestens einen wichtigen Schritt weiterkommen“ zusammenfassen.

Um zu den Ergebnissen und zu einem Dokument Regionalstrategie Daseinsvorsorge zu gelangen, ist ein komplexer Prozess notwendig. Der Prozess ist bestimmt durch ein konstruktives Wechselspiel eines informellen fachplanerischen Gruppenprozesses in den Regionen, einer aktivierenden Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit sowie gutachterlichen Zuarbeiten der methodischen (Grund-) Bausteine.

Der Prozess der Regionalstrategie Daseinsvorsorge ist dementsprechend bestimmten Qualitätsanforderungen unterworfen. Die Qualitätsanforderungen umfassen neben einem kooperativen und diskursiven Prozess einen idealtypischen Ablauf, der die methodischen Grundbausteine beinhaltet. Diese Anforderungen sind in dem Leitfaden zur Regionalstrategie ausführlich beschrieben.

Für den diskursiven, fachübergreifenden Prozess zur Erarbeitung einer Regionalstrategie und die diesbezügliche Arbeit in den Arbeitsgruppen sind umfassende und einheitliche Informationsgrundlagen notwendig. Dies betrifft die zukünftige Entwicklung der Bevölkerung, insgesamt und differenziert nach Altersgruppen und kleinräumigen Einheiten, aber auch Erreichbarkeits- und Kostenaspekte. Diese Informationen sind sowohl Grundlage für die Ermittlung von Nachfrageänderungen in den unterschiedlichen Bereichen der sozialen und technischen Infrastruktur als auch für die Analyse der Konsequenzen von Anpassungsalternativen in Form von Trend- und Alternativszenarien. Hinzu kommen optional ergänzende Bedarfsanalysen aufseiten der Infrastrukturnachfrager und -anbieter, die ebenfalls in die Szenarien einfließen, z. B. als angestrebte Qualitätsmaßstäbe der Versorgung. Diese können zumutbare Erreichbarkeiten, angestrebte Versorgungsgrade u. Ä. sein. Mithilfe der Modellrechnungen und Szenarien wird den Arbeitsgruppenmitgliedern in gewisser Weise ein „Spielfeld“ bereitgestellt, das ihre Kreativität anregt und auf dem sie die „Spieler“ sind. Andererseits zwingt ein Arbeiten mit Szenarien die Teilnehmenden dazu, einmal in die Diskussion eingebrachte Szenarien „weiterzudenken“ und räumlich-strukturell zu konkretisieren.

Die methodischen Bausteine stellen damit neben dem diskursiven, fachübergreifenden Prozess ein konstitutives Element und Alleinstellungsmerkmal des Ansatzes Regionalstrategie Daseinsvorsorge dar. Dementsprechend wurden im Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge konkrete methodische Anforderungen gestellt. Obligatorisch war dabei die Anwendung der methodischen Grundbausteine kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen bis 2030, Erreichbarkeitsanalysen sowie Szenarien. Als weitere ergänzende methodische Bausteine sollten, wenn möglich, Kostenabschätzungen, Kosten-Nutzen-Analysen und qualitative Bedarfsanalysen eingesetzt werden.

**Abbildung 6: Methodische Grundbausteine und spezifische Analysen**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GGR

Die Qualitätsanforderungen an den kooperativen und diskursiven Prozess der Regionalstrategie Daseinsvorsorge umfassen Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation.

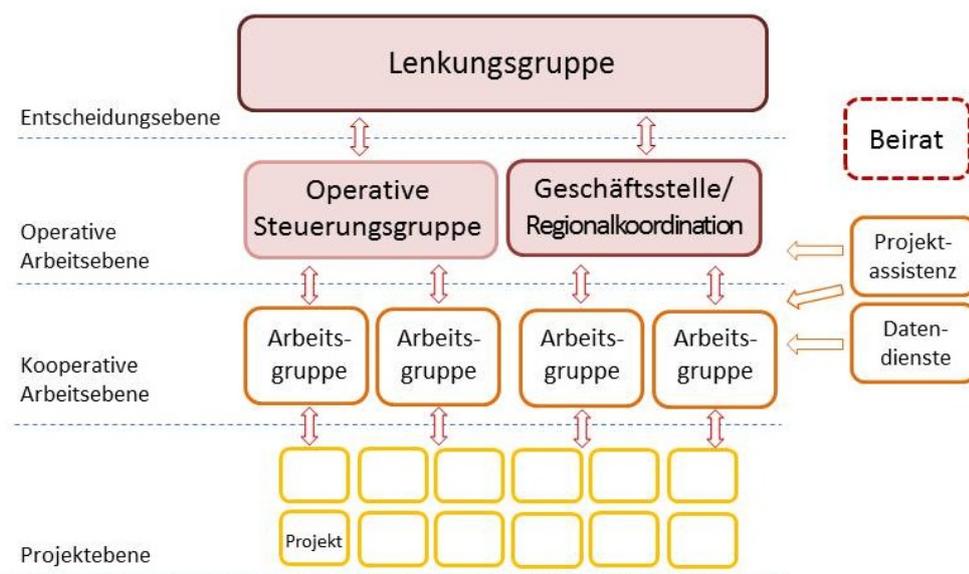
Zentrales Element ist ein breites Netzwerk engagierter regionaler und lokaler Akteure, die insbesondere in thematischen Arbeitsgruppen zusammenarbeiten. Ein Erfolgsfaktor für den Erarbeitungsprozess

zess ist daher eine effektive Organisation. Klare Strukturen für Prozessplanung und -steuerung sowie für die Entscheidungen sind wichtig, damit die Aufgaben und Rollen klar verteilt sind, die verschiedenen Beteiligten mit Interesse und Motivation aktiv am Prozess teilnehmen und die Ergebnisse von möglichst vielen akzeptiert werden.

Die idealtypische Organisationsstruktur des Planungsprozesses beinhaltet daher eine Lenkungsgruppe für die strategische Steuerung und eine Geschäftsstelle/ Regionalkoordination für die operative Arbeit. Beides wird prozessbezogen und durch eine oder mehrere externe Begleitungen für wissenschaftliche Analysen unterstützt. Zentrales Element sind die thematischen Arbeitsgruppen. Sie werden meist ausgerichtet auf die ausgewählten Infrastrukturen gebildet. In den Arbeitsgruppen sind idealerweise die jeweiligen Fachplanungen, externe, öffentliche und private Betreiber von Daseinsvorsorgeleistungen, Wirtschafts- und Sozialpartner, Vertreter der Kommunen und ggf. interessierte Bürger vertreten.

Auch ein beratender Beirat kann zur Einbindung der Kommunalpolitik und Länderseite sowie von Bürgern, wissenschaftlicher Expertise, regional gut vernetzten und akzeptierten Persönlichkeiten genutzt werden. Die Beteiligung von Bürgern kann über Bürgerwerkstätten und ähnliche Formate ermöglicht werden. Abbildung 7 zeigt die idealtypische Organisationsstruktur eines Regionalstrategieprozesses.

**Abbildung 7: Idealtypische Organisationsstruktur**



Quelle: Eigene Darstellung

Die eigentliche Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge lässt sich in die drei Phasen Initiierung, Arbeitsgruppenphase mit sieben Schritten sowie Verstetigung gliedern.

**Abbildung 8: Idealtypischer Ablauf einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge**



Quelle: BMVBS/BBSR 2011

Generell sollen verschiedenste Kommunikations- und Beteiligungsinstrumente genutzt werden, um die Ergebnisse nach unten (Kommunen), in die Breite (Bürger, Medien) und nach oben (Landes- bzw. Bundespolitik) zu kommunizieren und hier Mitstreiter für die Umsetzung der Zielsetzungen und Maßnahmen zu gewinnen. Zudem soll mit der Umsetzung der Handlungsempfehlungen in erste Projekte und Maßnahmen begonnen werden.

### **3.2 Anwendung der methodischen Grundbausteine in den Modellregionen**

Kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen wurden in allen Modellregionen als einheitliche und differenzierte Datengrundlage zur wahrscheinlichen Entwicklung und Verteilung der Bevölkerung im jeweiligen Untersuchungsraum und für die jeweiligen bearbeiteten Daseinsvorsorgebereiche verwendet. Erreichbarkeitsanalysen sowie Trend-, Anpassungs- und Alternativszenarien wurden in 20 der 21 Modellregionen verwendet, allerdings in unterschiedlicher Tiefe und nicht in allen bearbeiteten Handlungsfeldern. Die ergänzenden Bausteine wurden erwartungsgemäß nicht von allen Modellregionen angewendet. Alle 21 Regionen haben in irgendeiner Form qualitative Bedarfsanalysen durchgeführt. Zwölf Regionen haben Kostenbetrachtungen vorgenommen, hier jedoch nur für einzelne Sachverhalte.

Die methodischen Grundbausteine, einschließlich der qualitativen Bedarfsanalyse, lieferten für die fachliche und öffentliche Diskussionen in der Region und den Arbeitsgruppen eine fundierte und einheitliche Wissensbasis über kleinräumige demografische Entwicklungen, Konsequenzen für die verschiedenen Daseinsvorsorgebereiche, regionale Differenzierungen und (räumliche) Handlungserfordernisse. Sie waren damit Ausgangspunkt für eine sachliche Diskussion. Speziell die Visualisierungen der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, der Erreichbarkeits- und Standortanalysen sowie der Szenarien in Karten und Abbildungen stellten einen erheblichen Mehrwert dar und sind ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Planungsansätzen. Die regionale Wissensbasis und die Fachkompetenz der beteiligten Akteure wurden erweitert.

Die Verbindung von wissenschaftlich fundierter Datenanalyse und guter, verständlicher Visualisierung ist damit ein, wenn nicht sogar das konstituierende Element einer wissens- und evidenzbasierten regionalen Daseinsvorsorgeplanung. Die quantitativen und qualitativen Daten waren auch für weiterführende Arbeiten in den Modellregionen sehr wertvoll. Sie bildeten eine belastbare, geeignete Basis für weitere formelle und informelle Planungen und Konzepte, sowohl auf regionaler Ebene (Regionalplan, ILEK, LEADER) als auch in den Gemeinden (IGEK, IKEK).

Nicht alle Grundbausteine wurden gleichermaßen in den regionalen Prozessen angewendet. Zum einen liegt es daran, dass sich die idealtypische Vorgehensweise des Regionalstrategieansatzes mit den verschiedenen methodischen Grundbausteinen nicht für die Bearbeitung aller behandelten Daseinsvorsorgebereiche gleichermaßen eignet. Während kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen grundsätzlich und flächendeckend zweckmäßig und sinnvoll sind, kann dies für die anderen methodischen Bausteine nicht gelten. Erreichbarkeitsmodelle sind in erster Linie für standortgebundene Infrastrukturen und für einen ausreichend großen Untersuchungsraum sinnvoll. Der Erkenntniswert von Erreichbarkeiten in kleinen regionalen Zusammenhängen unterhalb der Landkreisebene wird schnell zu gering für den Aufwand. Zum anderen werden die Bausteine im Verlauf des Prozesses zunehmend komplexer, da die Erhebung und Verarbeitung der notwendigen differenzierten Daten und die Modellierung aufwändig ist. Damit stellte sich den Regionen die Frage nach Aufwand und Nutzen. Die Ergebnisse werden (standort-)konkreter und damit auch politisch brisanter. Schließlich führten zu geringe zeitliche und personelle Ressourcen auch dazu, dass Szenarien und Kostenbetrachtungen nur in ausgewählten Handlungsfeldern Anwendung fanden.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Daten und Rechenergebnisse zum richtigen Zeitpunkt vorliegen. Nur dann können sie optimal in den regionalen Diskussionsprozess der thematischen Arbeitsgruppen einfließen. Eine sorgfältige Planung zu Beginn des Strategieprozesses ist daher notwendig. Die Zeitpläne der Arbeitsgruppen sollten mit jenen der wissenschaftlichen Begleitungen

optimal abgestimmt sein. Insbesondere die frühe Verfügbarkeit der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung hat sich für die Diskussionen in der Region als sehr fruchtbar erwiesen und diese qualitativ bereichert. Andererseits fehlten am Ende des Prozesses häufig die Zeit und die Kraft, die zunehmend komplexer werdenden Modellbausteine wie Modellrechnungen, Szenarien und Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen.

### **3.3 Organisation und Ablauf der Regionalstrategie**

Die Prozessstrukturen mit ihren drei Ebenen Steuerungsebene, operative Ebene und kooperative Arbeitsebene haben sich bewährt. Alle Modellregionen haben leistungsfähige Gremien sowohl auf der Steuerungsebene, der operativen Ebene als auch auf der kooperativen Arbeitsebene eingerichtet. Dabei wurde zum einen auf vorhandene, bewährte Strukturen in der Region zurückgegriffen, wurden diese erweitert oder vertieft. Zum anderen wurden neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. Es zeigte sich, dass es vorteilhaft ist, auf vorhandene und bewährte Strukturen der Zusammenarbeit zurückzugreifen. Diese sollten jedoch bezogen auf das Thema Daseinsvorsorge ergänzt werden. So eignen sich Strukturen aus LEADER-Prozessen mit LEADER-Aktionsgruppe und LEADER-Management und Arbeitsgruppen prinzipiell auch für das Management einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Der Kreis der Beteiligten muss jedoch bspw. um Akteure mit Verantwortlichkeiten für soziale Daseinsvorsorgebereiche, wie aus dem sozialplanerischen Bereich, ergänzt werden. Eine Landkreisverwaltung oder eine entsprechende Koordinationsstelle im sozialen Bereich muss demgegenüber Akteure aus der ländlichen Entwicklung und aus dem bürgerschaftlichen Bereich einbeziehen.

Wichtig bei den Steuerungsstrukturen ist, dass diese auch entscheidungsfähig sind, d. h. hier die jeweiligen Politik- und Verwaltungsspitzen (Bürgermeister, Landräte, Dezernatsleiter) vertreten sind, an der Spitze des Prozesses stehen und diesem damit entsprechendes Gewicht verleihen. Die Verankerung an der Verwaltungsspitze und deren Unterstützen ist insbesondere für die fachübergreifende Zusammenarbeit von großer Bedeutung, da diese dadurch legitimiert bzw. eingefordert wird.

Eine hohe Bedeutung im Regionalstrategieprozess kommt der sog. kooperativen Ebene zu. In den Modellregionen wurden thematische Arbeitsgruppen zur inhaltlichen Bearbeitung der selbst gewählten Daseinsvorsorgebereiche eingerichtet. Die Anzahl der Arbeitsgruppen lag dabei i. d. R. bei drei bis fünf, die fünf- bis sechsmal tagten. In den Arbeitsgruppen wurden häufig mehrere Infrastrukturbereiche bearbeitet. Dies verdeutlicht die inhaltliche Komplexität der Regionalstrategieprozesse. In den Arbeitsgruppen arbeitete ein breiter fachlich orientierter Akteurskreis engagiert und motiviert zusammen. Die fach- und ebenenübergreifende Zusammensetzung war vielerorts bisher einzigartig und brachte den Beteiligten einen besonderen Mehrwert. Dabei waren die jeweils relevanten Akteure aus den Fachplanungen und kommunalen Gebietskörperschaften, aber auch Infrastrukturträger und Leistungsanbieter, Verbände und Vereine, Wirtschafts- und Sozialpartner sowie anderweitige Interessenvertretungen beteiligt. Für den breiteren fachübergreifenden Austausch hat sich ein regelmäßiger Austausch der Arbeitsgruppenmitglieder untereinander, z. B. in (Zwischen-) Bilanzveranstaltungen oder Werkstätten, bewährt.

Die Erfahrungen der Modellregionen zeigen, dass die Beteiligung von Bürgern auf lokaler, umsetzungsnäherer Ebene sowie in der Phase der Umsetzung konkreter Projekte erfolversprechender ist als die direkte Beteiligung in Arbeitsgruppen. Gute Erfahrungen wurden mit dezentralen und bürgernah gestalteten Veranstaltungen, wie Bürger- oder Zukunftswerkstätten, sowie mit regionalen, niedrighwelligen Wettbewerben für bürgerschaftliche Projekte gemacht. Wichtig ist die regelmäßige und niedrighwellige Information über Ziele, Prozessverlauf und Ergebnisse mittels Pressearbeit und Veranstaltungen. Bewährt haben sich auch Bilanzveranstaltungen mit der Möglichkeit, Ergebnisse zu bewerten und zu kommentieren.

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen Gemeinden, Landkreise, Planungsregion und Land war insgesamt gut. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden wurde eine Reihe un-

terschiedlicher Formate angewendet, die sich bewährt haben. Dazu zählt die verantwortungsvolle Einbindung von Bürgermeistern, z. B. in die Arbeitsgruppenleitung. Allerdings wurde auch Optimierungsbedarf sichtbar. So war die Zusammenarbeit mit den Landkreisen bspw. in den Gemeindeverbänden nicht überall so intensiv wie angesichts der Herausforderungen notwendig. Die Regionalplanung war vergleichsweise wenig in den Prozessen vertreten. Lediglich dort, wo der Projektträger ein Regionaler Planungsverband war, war sie stark in den Prozess auf der Koordinations- und Arbeitsebene eingebunden. Die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Ländern erfolgte häufig über die Einbeziehung von Landesvertretern in begleitende Gremien und in manche der Arbeitsgruppen. Die Intensität der Betreuung und Unterstützung „ihrer“ Modellregionen war in den Ländern unterschiedlich. Schwierigkeiten lagen vielfach darin, dass es aufgrund der Komplexität der Herausforderungen der regionalen Daseinsvorsorge eine Vielzahl von Zuständigen und Ansprechpartnern in den Landesressorts gibt, zu denen die Modellregionen jedoch selten Zugang fanden. In manchen Ländern wurde ein landesinterner Erfahrungsaustausch zwischen den Modellregionen sowie mit verschiedenen Fachressorts organisiert.

Als große Herausforderung für die regionalen Prozesse hat sich die hohe Komplexität mit vielen verschiedenen Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen in Verbindung mit den inhaltlich und methodisch anspruchsvollen Arbeitsschritten dargestellt. Einige Regionalkoordinationsanstrengungen stießen an die Grenzen des Netzwerkmanagements und der Prozesssteuerung. Entscheidend ist daher eine leistungsfähige Regionalkoordination als Geschäftsstelle und kommunikative Schnittstelle, mit guter Ausstattung sowie „Rückendeckung“ durch die Politik und Verwaltungsspitze. Von Bedeutung ist auch die externe Unterstützung durch eine regional beauftragte Projektassistenz. Für den Erfolg des Regionalstrategieprozesses sind zudem eine klar geregelte Arbeitsteilung und eine gute Kommunikation untereinander sehr wichtig.

Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass der Zeitrahmen zur Erarbeitung der Regionalstrategien von 18 Monaten knapp bemessen, aber prinzipiell ausreichend war, wenn es zu keinen Verzögerungen bspw. bei der Bereitstellung von notwendigen Informationsgrundlagen kommt. Die politische Beschlussfassung des Dokumentes Regionalstrategie erfolgte jedoch zumeist erst im Nachgang des eigentlichen Modellvorhabens. Insgesamt ist ein genauer abgestimmter Zeitplan aufzustellen, der mit allen relevanten Beteiligten abgestimmt ist, insbesondere mit den Begleitforschungen sehr wichtig. Die relativ hohen methodischen Anforderungen an die Modellrechnungen und die Breite des fach- und ebenenübergreifenden Netzwerkes erfordern eine recht aufwändige Koordinierung mit möglichen Auswirkungen auf die Zeitplanung. Deshalb ist eine flexible Handhabung des Zeitplanes notwendig, um auf Verzögerungen rasch reagieren zu können und keine „Leerphasen“ entstehen zu lassen, die die Motivation zur Mitarbeit beeinträchtigen.

Unter der Regionalstrategie Daseinsvorsorge ist, wie oben dargelegt, sowohl der Prozess als solcher als auch das Abschlussprodukt dieses Prozesses in Form eines strategischen Dokumentes zu verstehen. Fast alle Modellregionen haben ein solches Dokument Regionalstrategie erarbeitet und verabschiedet. Hinsichtlich des Umfangs der Regionalstrategiedokumente gibt es deutliche Unterschiede. Die Ausführlichkeit und damit der geeignete Umfang der Regionalstrategiedokumente sind dabei von den angestrebten Funktionen abhängig. Für die Politik und die interessierte Öffentlichkeit bietet sich ein eher inhaltlich komprimiertes Format von 20-40 Seiten im Sinne kompakter Strategie- und Politikpapiere an, während ausführlichere und fundiertere Darstellungen mit bis zu 120 Seiten, insbesondere auch der Modellrechnungen, eher für die Fachverwaltungen und sonstige Fachakteure geeignet sind. Der Grad der Verbindlichkeit der Regionalstrategiedokumente reicht von dezidierten politischen Beschlussfassungen bis hin zu eher geringer Verbindlichkeit im Sinne der Selbstverpflichtung der Projektträger und der am Prozess Beteiligten.

Die Regionalstrategiedokumente liegen als gedruckte Berichte oder Broschüren vor. Viele Modellregionen machen die Dokumente zudem im Internet für die Öffentlichkeit zugänglich. Eine einheitliche vorgegebene Gliederung gab es dabei nicht. Dennoch enthält die Mehrzahl ähnliche Gliederungs-

punkte. Die Erfahrungen im Aktionsprogramm zeigen, dass mindestens die Prozessstruktur und Organisation, die zentralen Ergebnisse der regionalen Analysen, die bearbeiteten Handlungs- bzw. Daseinsvorsorgebereiche mit Strategieempfehlungen, Maßnahmen und Adressaten dargestellt werden sollten.

### 3.4 Pilotprojekte

Zentraler Baustein des Aktionsprogramms war auch die Unterstützung der Modellregionen bei der Umsetzung der Ergebnisse ihrer Regionalstrategien. In diesem Zusammenhang erhielten die Modellregionen Mittel für projektbegleitende Umsetzungsprojekte (Pilotprojekte Phase I Ende 2012 bis Mitte 2014) und für ausgewählte Anschlussprojekte (Pilotprojekte Phase II Ende 2013 bis Ende 2015/Anfang 2016). Bei letzteren beteiligen sich auch acht Bundesländer an der Förderung ihrer jeweiligen Regionen. Die Pilotprojekte besaßen einen direkten und begründeten Zusammenhang zur Regionalstrategie Daseinsvorsorge der jeweiligen Modellregion und waren umsetzungsorientiert.

Die Unterstützung der Pilotprojekte der Phase I hatte jeweils ein Volumen von 30.000 €. Ziel war es, die Regionalstrategien weiter in die Region hineinzutragen, ihre Bekanntheit und Akzeptanz zu erhöhen, zum Mitmachen zu motivieren und die bereits Beteiligten zu stärken, am Ball zu bleiben. Die Schwerpunkte der Pilotprojekte Phase I lagen dabei auf regionsinternen Ideenwettbewerben, mit denen lokale Projektideen unterstützt, dadurch die Mitwirkungsbereitschaft der Akteure vor Ort gestärkt und gute Ideen für die Anpassung der Daseinsvorsorgeeinrichtungen gesammelt werden sollten. Zudem wurden Konzepten und Machbarkeitsstudien für neue Daseinsvorsorgeangebote erarbeitet. Weitere Themen waren der Aufbau von Netzwerken oder die Etablierung von Informations-, Schulungs- und Beratungsangeboten.

Die Pilotprojekte der Phase II hatten i. d. R. ein finanzielles Volumen zwischen 120.000 und 150.000 €. In ihnen ging es weniger um die Aktivierung der Bevölkerung mithilfe von Wettbewerben und kleinen Projekten als um die konkrete Erarbeitung, Ausgestaltung und konkrete Erprobung neuer Angebote und Strukturen der Daseinsvorsorge. Sie banden häufig Bestehendes mit ein oder kombinierten es neu. Kernstück der meisten Projekte war die Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten, Modellen oder Machbarkeitsstudien für die Ausgestaltung und Anpassung der Daseinsvorsorge. Die Konzepte und Modelle wurden in der Regel konkret in der Praxis erprobt. Sie haben dabei unterschiedliche räumliche Bezugsebenen: von der gesamten Modellregion über Teilräume und Beispielgemeinden bis hin zu einzelnen Standorten.

Thematisch decken die Pilotprojekte ein breites Spektrum der regionalen Daseinsvorsorge ab. Inhaltliche Schwerpunkte lassen sich den Themen Pflege/ Gesundheit/ Leben im Alter, Mobilität/ ÖPNV und Bildung/ Fachkräfte/ Berufsorientierung zuordnen. Doch auch weitere Themen wie Brandschutz oder Vereinskoooperationen werden behandelt. Zielgruppen waren häufig ältere Menschen und deren Bedarfe hinsichtlich Versorgung mit Daseinsvorsorgeangeboten, aber auch Jugendliche. Während sich in der ersten Phase einige Projekte auf die Beteiligung von Jugendlichen ausgerichtet hatten, standen in der zweiten Phase die Qualifizierung von Jugendlichen und die Gestaltung des Übergangs zu Ausbildung, Studium und regionalem Arbeitsmarkt im Vordergrund.

Vielfach spielen Aspekte des ehrenamtlichen Engagements für Fragen und Angebote der örtlichen Daseinsvorsorge eine wichtige Rolle, wie beim Brandschutz, bei der Seniorenbetreuung, beim (Gesundheits-)Sport, aber auch bei der Mobilität und Ortsentwicklung. Gerade in ländlichen Regionen besitzen die Vereine eine zentrale Funktion für die soziale Identität, den Zusammenhalt und das Freizeitangebot der Bewohnerschaft.

**Tabelle 1: Übersicht Pilotprojekte der Phasen I und II**

Modellregion	Pilotprojekte Phase I	Pilotprojekte Phase II
Spreewalddreieck	Erreichbarkeits- und Mobilitätsmanagement im Mittelbereich Lübbenau (EMMiL)	Vernetzte Bürgerschaft
Oderlandregion	Gemeinsamer Feuerwehr-Ausbildungspool Oderland	Aufbau interkommunaler Managementstrukturen im Brand- und Katastrophenschutz
Interkommunale Kooperation Salzsachtal	Gemeindeübergreifender Generationsvertrag im Salzsachtal	Kontinuierliche berufspraktische Begleitung an der Mittelschule
Amt Peenetal/Loitz	Ideenwettbewerb „Wenn Sie könnten, wie Sie wollten ...“	Gemeinsam neue Wege gehen zur Stärkung der Stadt-Umland-Beziehung
Mitte Niedersachsen	Ressourcen-Sharing	Mobilitätsressourcenmanagement Mitte Niedersachsen (MOREMA)
Verbandsgemeinde Daun	Qualifikationskurs: Seniorencoach - eine Begleitung für Menschen im Alter	Dauner Viadukt von Jung bis Alt
Landkreis Elbe-Elster	Szenarientwicklung 2025 und Mobile („rollende“) Zukunftswerkstatt	Kein Pilotprojekt II
Landkreis Uckermark	Ideenwettbewerb „Miteinander leben im Heimatdorf“	Berufsorientierung 2030 Uckermark
Landkreis Coburg	a) Errichtung einer Bereitschaftsdienstpraxis mit Hol- und Bringdienst b) Errichtung eines Direktvermarkterzentrums	Zusammen Leben - Wohnen und Leben in Familien für ältere Menschen im Landkreis Coburg
Landkreis Hersfeld-Rotenburg	Wettbewerb „Wohnformen für ältere Menschen“	Erprobung neuer Wege in der ärztlichen Versorgung und Seniorenversorgung im Landkreis Hersfeld-Rotenburg
Vogelsbergkreis	a) Unternehmensnetzwerk Fachkräftesicherung im Vogelsberg b) Projekt Kaff-Mobil	E-Mobilität im Vogelsbergkreis - neue Wege der Mobilität
Landkreis Trier-Saarburg	Mitfahrsystem „Mitholer“	Versorgungsregion Hochwald-Saar: Sicherstellung der wohnortnahen medizinischen Versorgung
Kreis Schleswig-Flensburg	Neue Wege in den Beruf für Menschen mit Behinderungen	Aufbau eines eigenständigen Ansatz zur kommunalen Koordinierung des Übergangsmanagement einer Jugendberufsagentur
Landkreis Merzig-Wadern	Einrichtung einer Informations- und Beratungsstelle zu (früh)präventiven wohnumfeldverbessernden und -unterstützenden Maßnahmen	Regionales Bildungsmanagement - Erfolg kommunaler Dienstleistungen im Rahmen der Fachkräftesicherung
Saale-Holzland-Kreis	Neustrukturierung des Busnetzes/ÖPNV im Saale-Holzland-Kreis	a) Bildungsallianz „Türen öffnen - Brücken bauen“ b) ecoMOBIL - Mobilität neu denken
Region Ostwürttemberg	a) Wettbewerb "Zukunftsweisende ehrenamtliche Ansätze zur Sicherung der Lebensqualität im ländlichen Raum" b) Durchführung Jugendregionalkonferenz	Kooperation der Sportvereine in Bargau, Degenfeld und Weiler im Bereich Breitensport und Ortsentwicklung mit Vereinen
SPESSARTregional	Informieren – Sensibilisieren – Handeln - Begleitende Kommunikation und Umsetzung von Pilotvorhaben	Mobilitätsnetz Spessart - der Einstieg zum Umstieg
Westmecklenburg	Netzwerk Gesundheit, Sport, Prävention	Beweglichkeit und Lebensqualität im Alter
Region Nordeifel	a) Dorfgespräch b) Kunstrasenplatz für alle c) Leben in der Nordeifel	a) Stärkung des Vereinswesens durch Kooperationen b) Innenentwicklung durch die Stärkung und Belebung der Ortskerne
Oberes Elbtal/Osterzgebirge	Wettbewerb „Lebensqualität älterer Menschen“	a) Koordiniertes Quartiersmanagement im ländlichen Raum b) Mobil auf der Höhe – Nachhaltige und flexible Mobilität im Osterzgebirge
Altmark	Regionaler Ideenwettbewerb	Karriere in der Altmark - Tag in der Produktion

Quelle: Eigene Darstellung

## 4. Inhaltliche Ergebnisse in den Daseinsvorsorgebereichen

In den in den thematischen Arbeitsgruppen und Pilotprojekten der Modellregionen wurde ein breites Spektrum von über 20 verschiedenen Daseinsvorsorgethemen bearbeitet. Diese werden nachfolgend jeweils zusammenfassend hinsichtlich der inhaltlichen und methodischen Herangehensweisen sowie die entwickelten Handlungs- und Lösungsansätze dargestellt. Es lässt sich eine Schwerpunktsetzung bei den sozialen Infrastrukturbereichen Gesundheit/ Ärzteversorgung, Bildung/ Schulentwicklung, Pflege/ Senioren/ Leben im Alter sowie beim Thema ÖPNV/ Mobilität erkennen. Themen der technischen Infrastrukturen wurden vergleichsweise selten bearbeitet. In den Regionalstrategien und Pilotprojekten spiegelt sich ein breites Spektrum an Strategieoptionen wider, wie Erhöhung der Erreichbarkeit, Verkleinerung, Dezentralisierung oder Zentralisierung, temporär-mobile Ansätze, Neustrukturierung sowie Kooperation und Information und Qualifizierung. Die häufigste Strategieoption ist Kooperation. Häufig kommt es auf die Kombination verschiedener Optionen an, z. B. die Kombination von professionellen mit ehrenamtlichen Angeboten und der damit verbundenen Optimierung der Schnittstellen an. Ein gutes Management der Projektbeteiligten, der Ressourcen sowie der Schnittstellen stellt einen Erfolgsfaktor für erfolgreiche Anpassungslösungen dar.

### 4.1 Gesundheit/ Ärztliche Versorgung

In fast allen Modellregionen wurde das Thema Gesundheit/ Ärztlichen Versorgung behandelt. Inhaltliche Schwerpunkte lagen auf der Sicherstellung der wohnortnahen haus- und fachärztlichen Versorgung. Die derzeit ausreichende Versorgung wird aufgrund der Altersstrukturen der Ärzte und der demografischen Entwicklung als gefährdet angesehen und eine zukünftige erhebliche Unterversorgungsbesondere mit kleinräumigen Disparitäten erwartet. Ein weiteres entscheidendes Problem ist, dass es zunehmend schwieriger wird, Hausarztpraxen nachzubesetzen, da nicht genügend medizinische Absolventen bereit sind, sich in ländlichen Räumen niederzulassen. Die dortigen Lebens- und Arbeitsverhältnisse werden als wenig attraktiv empfunden. Zudem schwindet die Bereitschaft zum Führen einer hausärztlichen Einzelpraxis, da der organisatorische und betriebswirtschaftliche Aufwand gescheut wird. Aus Gründen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden außerdem Anstellungsverhältnisse stärker als früher nachgefragt. Dies betrifft nicht nur die Frauen, die mittlerweile den Großteil der medizinischen Hochschulabsolventen ausmachen, sondern auch die Männer. Neben der (haus-)ärztlichen Versorgung stand in manchen Regionen auch das Thema Gesundheit und Prävention im Fokus.

Das Vorgehen der Modellregionen orientierte sich überwiegend an den idealtypischen Schritten der Regionalstrategie Daseinsvorsorge. So wurden die derzeitige Standortstruktur, deren Erreichbarkeit sowie die Altersstruktur der heute praktizierenden Hausärzte und ihr Nachfolgebedarf analysiert. Die Nachfrage nach Hausärzten wird nicht proportional mit der Bevölkerungszahl in der Region zurückgehen. Dies liegt daran, dass ältere Personen deutlich häufiger einen Hausarzt besuchen als jüngere Personen. Regionsspezifische Nachfrageprognosen müssen daher erstellt werden. Darauf aufbauend kann die strategische Bedeutung der Hausarztstandorte für die wohnortnahe Versorgung ermittelt werden.

Zur Bewertung der Erreichbarkeit der Ärzte wurden in einigen Modellregionen bei den Analysen Standards herangezogen. Meist werden 15 – 20 Minuten mit dem Pkw bzw. 30 Minuten mit dem ÖPNV zum nächsten Hausarzt sowie 30 Minuten mit dem Pkw bzw. 45 Minuten mit dem ÖPNV für die Erreichbarkeit des Facharztes als zumutbare Standards angelegt. In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass derzeit die Fahrt zum Arzt überwiegend mit dem Pkw erfolgt und der ÖPNV dabei nur eine marginale Rolle spielt. Das ergaben Befragungen in mehreren Modellregionen.

#### Lösungsansätze

Zielsetzung in den Modellregionen ist in erster Linie die Sicherung der wohnortnahen hausärztlichen Versorgung. Viele der Handlungsempfehlungen beziehen sich daher auf die zukünftig notwendige

Nachbesetzung von Hausarztpraxen in ländlichen Räumen, die Optimierung des ärztlichen Leistungsvermögens, die Umstrukturierung und Bündelung von ärztlichen Leistungen, die Steigerung der Attraktivität des Landarztberufes durch Erleichterungen der Arbeitsbedingungen, die Schaffung von attraktiven Angestelltenverhältnissen oder auch die Sicherung der Erreichbarkeit der Arztstandorte.

Die Handlungsmöglichkeiten sind für die Kommunen zwar eingeschränkt, gleichwohl besteht ein deutlicher Handlungsbedarf. Zunehmend setzt sich in der fachlichen Debatte die Erkenntnis durch, dass die Kassenärztlichen Vereinigungen (KV) nicht im Alleingang die Versorgungsprobleme im ländlichen Raum lösen können und es daher sinnvoll ist, dass sich die Landkreise und Gemeinden stärker in die Planung und Entwicklung der Versorgungsstrukturen einbringen und diese mit Standort- und Erreichbarkeitsfragen verbinden. Den Kommunen kommen dabei insbesondere die Koordination und Moderation der regionalen Gesundheitsakteure sowie wichtige Impulsfunktionen zu. Der Gesetzgeber hat jüngst durch Änderungen der zentralen Rechtsvorschriften (z. B. Versorgungsstärkungsgesetz) die Spielräume der Kommunen erweitert.

Von besonderer Bedeutung bei allen Aktivitäten ist eine vorausschauende Planung, ein interkommunaler Ansatz, um Insellösungen und unnötige Konkurrenzen zu vermeiden, sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der örtlich zuständigen KV und den ansässigen Ärzten. Entsprechende Netzwerke und Kooperationen sollten initiiert, begleitet und unterstützt werden.

Im Rahmen der Ansiedlungsförderung bzw. Nachbesetzung von Arztstandorten wollen und sollen Gemeinden und z. T. die Landkreise zukünftig eine deutlich aktivere Rolle spielen. Maßnahmen in diesem Zusammenhang sind der Aufbau geeigneter Unterstützungsstrukturen und -angebote für Hausärzte und ihre Familien, z. B. durch die Einrichtung einer Hausarztakademie oder den Aufbau eines Landarztnetzes, die günstige Bereitstellung von entsprechenden Immobilien, arzt spezifische Regionalmarketing- und Imagekampagnen sowie die finanzielle Förderung für die Übernahme oder Gründung einer Praxis als niedergelassener Arzt. Die Unterstützung der Nachbesetzung sollte dabei regional abgestimmt an Standorten, die aus regionaler Perspektive für die Gesundheitsversorgung bedeutsam sind, erfolgen, um einen „Scheckbuchwettbewerb“ zu verhindern.

Als Lösungsmöglichkeit im Bereich der niedergelassenen Hausärzte wird in den meisten Regionen die kleinräumige Konzentration vorgeschlagen, z. B. in Form von medizinischen Versorgungszentren (MVZ), Gesundheitszentren, Ärztenetzen als gleichsam dezentrale MVZ, überörtliche Ausübungsgemeinschaften, Mehrbehandlerpraxen, Gemeinschafts- oder Filialpraxen. Als Vorteile werden neben den Versorgungsaspekten für die Bevölkerung auch die Möglichkeiten von Angestelltenverhältnissen oder Teilzeitarbeit gesehen. MVZ sollten mit einer für die Region geeigneten Trägerschaft gegründet werden. Bei solchen Neugründungen sollte insbesondere in kleineren Städten und Gemeinden auf eine Bündelung mit weiteren Versorgungseinrichtungen im Ortszentrum und eine gute öffentliche Verkehrsanbindung geachtet werden. Die Grundstücksmobilisierung und Immobilienentwicklung für MVZ oder ähnliche Einrichtungen kann dabei eine Aufgabe für Kommunen sein. Die Konzentration von ärztlichen und medizinischen Leistungen in MVZ macht auch die Einführung neuer Mobilitätskonzepte erforderlich, um deren Erreichbarkeit sicherzustellen. Dazu zählen Patientenbusse, Hol- und Bringdienste sowie ehrenamtliche Fahrdienste.

Arztentlastende Systeme dienen der Optimierung der ärztlichen Leistungsfähigkeit. Daher wollen viele Modellregionen arztentlastende Modelle wie VeraH und AGnES ausweiten sowie die Schnittstellen zur kommunalen Seniorenbetreuung verbessern. Ein Beitrag zur Entlastung der ärztlichen Versorgung kann auch die Prävention sein. Hier haben sich der Ausbau und die Förderung des präventiven Gesundheitssportes bei Gesundheitssportanbietern, Vereinen und Kommunen bewährt.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Ansiedlung von Hausärzten in den ländlichen Räumen beinhaltet geregelte und familienverträgliche Arbeitszeiten, Möglichkeiten zur Teilzeit, die Minimierung von Risiken (keine hohen Investitionen durch Praxisübernahme etc.), Möglichkeiten der Erwerbstätigkeit des Partners, fachlicher Austausch und Kooperation mit anderen Ärzten sowie wei-

che Ansiedlungsfaktoren wie Freizeitwert, Wohn- und Lebensumfeld, Schule und Kita, Krippe möglichst mit Ganztagsbetreuung. Von mehreren Regionen werden Ansätze benannt, um junge Absolventen in die Regionen zu locken bzw. dort zu halten. Maßnahmen liegen im Ausbau von Famulaturen in der Region, der Schaffung von Anreizsystemen und Unterstützungsstrukturen für Famulanten und Assistenzärzte und in der gezielten Ansprache von Absolventen bei den medizinischen Fakultäten des jeweiligen Landes, um aktiv für eine Niederlassung in der Region zu werben.

#### **4.2 Pflege/ Senioren/ Leben im Alter**

Der prozentuale Bevölkerungsanteil von Älteren steigt im Zuge des demografischen Wandels stark an. In der Folge wächst der Bedarf an Angeboten und differenziert sich aus. Während der Anteil Älterer insbesondere in peripheren Lagen zunimmt und familiäre Unterstützungsleistungen aufgrund von Fortzügen der jüngeren Bevölkerung und gestiegenen Arbeitsanforderungen zurückgehen, gibt es gerade dort weniger Angebote im Bereich des altersgerechten Wohnens, der gesellschaftlichen Teilhabe, der sozialen, pflegerischen und medizinischen Versorgung. Grundsätzlich gehen die Modellregionen davon aus, dass die Anzahl der zu Pflegenden absolut steigen wird und das Pflegepotenzial – Familienangehörige, Freunde, aber auch Fachkräfte – weiter abnehmen wird.

Auch aufgrund der Kostenstrukturen ist der Wunsch, solange wie möglich selbstbestimmt in der eigenen Häuslichkeit zu verbleiben, auch in den Modellregionen sehr stark ausgeprägt. Eine wohnortnahe, ambulante Pflege ist demnach der stationären vorzuziehen. Neben der notwendigen Organisation von Pflegedienstleistungen geht es dabei in erster Linie um Perspektiven für die älteren Menschen, um eine möglichst weitgehende, eigenständige Lebensführung und ein anregendes soziales Umfeld. Darum versuchten sich viele Regionen daran, auf verschiedene Art und Weise die Lebensqualität Älterer zu verbessern, das selbstständige Leben der älteren Menschen zu unterstützen, zu fördern und zu vereinfachen. In einem Mix aus Professionalisierung, Arbeitsteilung, Bewusstseinsbildung, Selbsthilfe- und Engagementförderung sollte dies erreicht werden.

Beim Vorgehen orientierten sich die Modellregionen mehrheitlich an den idealtypischen Schritten des Regionalstrategieansatzes. Im Rahmen der Bestandsanalysen wurden häufig Analysen der heutigen Versorgungssituation differenziert nach Versorgung, nach Pflegeformen und nach Pflegestufen durchgeführt. Zudem wurden Angebotsstrukturen im Pflegebereich erfasst und teilweise deren Auslastung ermittelt. Auch weitere seniorenspezifische Angebote zur Kultur, Bildung und Begegnung wurden erfasst. Teilweise wurden spezifisch auf Seniorenbedarfe ausgerichtete Erreichbarkeitsanalysen von Rathäusern, Kirchengemeindezentren, Einrichtungen der ambulanten Pflege, Tagespflegeeinrichtungen, Seniorenbüros sowie Freizeit-, Kultur-, Bildungs- und Begegnungsstätten durchgeführt und eine Gemeindetypisierung basierend auf Indikatoren der Zugänglichkeit zu Versorgungseinrichtungen und zur ÖPNV-Angebotsqualität vorgenommen. Daraus wurden Karten zu den teilräumlichen Standortqualitäten für das Wohnen und Leben im Alter entwickelt.

Es wurden viele Trendszenarien gerechnet. Diese beziehen sich auf die künftige Entwicklung der Pflege- und Betreuungssituation, d. h. die Prognose der ambulanten und stationären Pflegefälle. Teilweise wurden dabei auch die demografiebedingten Kosten für die Landkreise betrachtet. Aufbauend auf den Trendszenarien wurde in Alternativszenarien die künftige Entwicklung vor dem Hintergrund von Anpassungsoptionen betrachtet, z. B. bei der Zunahme professioneller oder häuslicher Pflege, bei rückläufigem häuslichem Pflegepotenzial oder bei strukturellen Veränderungen, die eine längere Haushaltsführung ermöglichen.

#### **Lösungsansätze**

Maßnahmen und Strategien der Modellregionen beziehen sich auf eine Stärkung und Stützung des privaten, informellen Pflegebereichs – Unterstützung von sozialem und bürgerschaftlichem Engagement, Pflege- und Angehörigenberatung etc. –, auf die Sicherung, Weiterentwicklung und den Ausbau von professionellen Pflegedienstleistungen – ambulante Pflegedienste, Tagespflegeangebote,

Pflegewohngruppen – und die Behebung des Fachkräftemangels – Ausbildungsförderung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Eine Kombination von Ehrenamt und professioneller Pflege ist dabei eine wichtige Strategie. Ein weiterer Schwerpunkt sind Maßnahmen und Strategien, die sich auf die Begünstigung einer möglichst langen eigenständigen Haushaltsführung auch bei vorhandenem Pflegebedarf beziehen. Dazu zählen Quartierskonzepte, Prävention und neue Wohnkonzepte für Ältere inkl. Beratung.

Unter der Annahme, dass soziales und bürgerschaftliches Engagement neben rein familiären Pflegeleistungen einen immer höheren Stellenwert erhalten wird, bestehen in den Modellregionen viele Ansätze, bei denen es sich im Kern um eine Beratung und Koordination von ehrenamtlichen Tätigkeiten handelt, wie Ehrenamtsbörsen, eine ehrenamtliche Seniorenbegleitung durch Vereine, die Ausbildung zum Seniorencoach oder die Etablierung eines Ehrenamtskoordinators.

Lösungsansätze der Modellregionen liegen häufig in der Verbesserung und Bündelung von Beratung und zielgruppenspezifischen Angeboten, deren stärkeren Bekanntmachung sowie auf einer räumlichen und fachübergreifenden Vernetzung der relevanten Akteure. Die Maßnahmen zielen auf eine bessere Qualität der Leistungen für die Nutzer und eine effizientere Bereitstellung. Wichtiger Ansatz ist daher die Etablierung von niederschweligen, unabhängigen und flächendeckenden Informations- und Koordinierungsstellen. Deren Aufgaben sind bspw. die Beratung von Angehörigen zum Umgang mit Pflegebedürftigen, Informationen zur Vermeidung von Pflegebedürftigkeit in den Bereichen Ernährung und Seniorensport sowie Wohnungsanpassungsberatungen. Neue Formen der Zusammenarbeit entstehen z. B. zwischen Seniorenbetreuern, Pflegeberatung und arztunterstützenden Schwestern (VeraH), mit denen die verfügbaren Ressourcen in der ärztlichen Versorgung und der Seniorenversorgung gesteigert sowie die Leistungsfähigkeit des örtlichen Helfernetzwerkes (ärztlich, pflegerisch und psychosozial) verbessert werden. Zudem entstehen Kooperationen im Bereich der stationären und ambulanten Versorgung, im Bereich der Gesundheitsprävention, zwischen Familien, Landkreis, sozialen Trägern und Pflegebedürftigen beim „Wohnen in Familien“, zwischen Stadt und Umland bezüglich der Versorgung und Mobilität Älterer.

Wichtig bei den Beratungsangeboten und innovativen Wohnformen ist auch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, die auf die Zielgruppen und lokalen Besonderheiten, das lokale Informations- und Leseverhalten zugeschnitten werden sollte. Dies beinhaltet auch die Erarbeitung von entsprechenden Broschüren wie z. B. „Gut versorgt im ländlichen Raum. Ein Wegweiser für Gesundheit, Freizeit und Wohnen für Seniorinnen und Senioren und deren Angehörige“, die mit ihrem allgemeinen Überblick über Praxistipps, Fördermöglichkeiten und weitere regionale Angebote eine Lücke schließt. Auch internetbasierte Datenbanken bzw. Plattformen zu Versorgungs- und Betreuungsstrukturen in der Region, die auch über niedrigschwellige Angebote im Kreis informieren, wurden eingerichtet.

### **4.3 Schulentwicklung/ Bildung**

Der angemessene zeitliche und räumliche Zugang zu Angeboten der schulischen und außerschulischen Bildung ist ein wichtiger Aspekt der Daseinsvorsorge in den Modellregionen. Angesichts rückläufiger Schülerzahlen sowie der damit verbundenen Schließung und Konzentration von Bildungsstandorten beschäftigte sich eine große Zahl mit den Themen Schulentwicklung oder lebenslanges Lernen. Zudem wurde in den meisten Regionen ein akuter bzw. drohender Fachkräftemangel quantitativer und qualitativer Art konstatiert. So gibt es einerseits zu wenige Schulabgänger bzw. Auszubildende und eine größere Zahl an Ausbildungsabbrechern, andererseits aber auch unzureichend vorbereitete Schulabgänger und eine mangelnde, nicht ausreichende Ausbildungsreife.

Dementsprechend bezogen sich die Arbeiten der Modellregionen schwerpunktmäßig auf die Sicherung einer qualitätsvollen, zukunftsfähigen Bildungslandschaft, den Erhalt von möglichst vielen wohnortnahen Schul- und Bildungsstandorten, auf vielfältige Angebote sowie deren angemessene Erreichbarkeit. Zudem stand die Verbesserung der Übergänge zwischen den verschiedenen Abschnitten des lebenslangen Lernens im Fokus. Das Ziel, möglichst viele Bildungsstandorte zu erhalten, ist dabei

nicht nur Selbstzweck, da die Schulen nicht nur Orte der Bildungsvermittlung sind, sondern auch, weil sie zugleich Zentren des gesellschaftlichen Lebens und sozialen Austausches in den Gemeinden darstellen. Insofern kommt ihnen eine weitergehende Funktion im Sinne der Lebensqualität und damit der Attraktivität des Ortes zu.

Generell stellen sich die Ausgangslage und auch die Handlungsmöglichkeiten für die Modellregionen im Bereich Bildung und Schulentwicklung aufgrund der unterschiedlichen Rahmensetzungen der Bundesländer sehr heterogen dar.

Die Modellregionen haben i. d. R. ein „klassisches“ Vorgehen mit Bestandsaufnahmen, Status-quo- und Stärken-Schwächen-Analysen sowie Erreichbarkeitsanalysen und Szenarien gewählt. Trendfortschreibungen der Schülerzahlen nach Schulformen und -standorten wurden erarbeitet und daraus anhand von Indizes Prognosen der zukünftigen Gefährdung von Schulstandorten abgeleitet und diskutiert. Die Schulentwicklung insbesondere bei den Grundschulen ist der Daseinsvorsorgebereich, bei dem am häufigsten Anpassungs- bzw. Alternativszenarien angewendet wurden. Diese bezogen sich häufig auf Standortschließungen und den damit verbundenen Vor- und Nachteilen, also die Wirkungen auf die Tragfähigkeit anderer Standorte und auf die Schulwege, d. h. den Erreichbarkeitsaufwand (zu Fuß und mit ÖPNV) der Kinder. Doch auch mögliche Anpassungsoptionen (z. B. Zusammenlegung, Außenstellen, Änderung der Schulform, jahrgangsübergreifender Unterricht, Senkung Mindestschülerzahlen etc.) wurden bewertet und verglichen. Insbesondere für die Szenarienrechnungen wurde auf Standards zurückgegriffen, die aber nur selten selbst gesetzt wurden. Die Fahrzeiten für Grundschüler im ÖPNV sollen dabei in einigen Regionen von Haltestelle zu Haltestelle nicht länger als 30 Minuten, die für Sekundarschüler maximal 45 Minuten betragen. Manche Modellregionen zogen mit zumutbaren Schulwegzeiten (d. h. von Haustür zu Schultür) von 20 Minuten für Grundschüler und 40 Minuten für weiterführende Schulen strengere Standards heran. Schlussfolgerung aus den Szenariendiskussionen in den Modellregionen ist, dass bei Diskussionen um Kosteneinsparungen durch Schulstandortschließungen den vermeintlichen Einsparungen bei Personal und Gebäudeunterhalt immer auch die meist deutlich erhöhten Kosten für den Schülertransport mit einbezogen werden müssen. Zudem werden diese Einsparungen häufig durch einen Rückgang an (Frei-)Zeit am Wohnort und damit einer Einschränkung an Lebensqualität der Schüler kompensiert.

### **Lösungsansätze**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es für gefährdete Schulstandorte kein einheitliches Modell gibt. Häufig sind teilräumliche Lösungen erforderlich, je nachdem, ob eine Gemeinde noch über mehrere Schulstandorte oder nur noch über einen verfügt. Bei letzteren ist frühzeitig eine Abstimmung mit Nachbargemeinden, die noch über eine Schule verfügen, zu empfehlen. Insgesamt können Kooperation, Vernetzung und Zusammenarbeit als wesentliche Lösungsstrategien bezeichnet werden, die in unterschiedlichen Formen in vielen Modellregionen vorgeschlagen werden. Vielfach wird dabei eine Kooperation mit außerschulischen Partnern empfohlen. Die Zusammenarbeit soll dem Standorterhalt aufgrund eines effizienteren Mitteleinsatzes oder einer stärkeren Profilierung dienen. Mögliche Optionen sind die Einführung eines jahrgangsübergreifenden Unterrichts, die Einrichtung eines Grundschulzentrums mit einem Filialstandort oder die Gründung von Schulverbänden. Die Modellregionen empfehlen darüber hinaus eine kommunale Bildungsplanung, also eine gemeinsame Planung von Kita, Hort und Grundschule in Abstimmung mit der Schülerbeförderung und die Zusammenarbeit zwischen Schule und Kita. Dazu zählen aber auch die Zusammenarbeit mit Vereinen wie der Freiwilligen Feuerwehr, eine engere Kooperation zwischen Schule und kulturellen Institutionen wie Musik- oder Volkshochschulen oder die Kooperation mit Berufsschulen und/ oder lokalen Unternehmen.

Wenn eine Konzentration von Standorten dennoch notwendig ist, empfehlen die Modellregionen, die Erreichbarkeit zu verbessern. Dies kann durch die Optimierung und ggf. Umstrukturierung des schülerbezogenen ÖPNV, wie z. B. einen engeren Takt bei den Schulanfangs- und -endzeiten, die bessere Abstimmung von Schulentwicklungsplanung und ÖPNV oder die Bündelung der Schulstandorte mit anderen Funktionen und Einrichtungen geschehen. So können im Hauptort bzw. an Standort-

ten im am besten erreichbaren Ort einer Gemeinde Bildungs- oder Familienzentren als Kombination von Schule, Vorschule, Kita und Hort etabliert oder Schulstandorte mit Versorgungsstützpunkten (Gemeindezentren, Multifunktionshäuser) verknüpft werden.

Forderungen an übergeordnete Ebenen richten sich zuständigkeitshalber an das jeweilige Land. Eine Flexibilisierung von Standards sollte dann zum Tragen kommen, wenn Schulen gefährdet sind und andere Maßnahmen nicht mehr greifen, aber durch Standortschließungen oder -veränderungen für einen Großteil der Schüler mit einer Verschlechterung der Erreichbarkeitsverhältnisse zu rechnen ist. Empfehlungen betreffen dabei die Senkung der Mindestschülerzahlen je Schule bzw. Klasse, Unterricht in Kleinschulen oder flexible Klassenbildungsmöglichkeiten, z. B. verknüpft mit der Einführung eines Strukturfaktors „regional-strukturell bedeutsamer Schulstandort“ oder die Ausweisung als „ländliche Schulzentren“. Weitere Aspekte sind die Anpassung des Zuweisungsschlüssels für Lehrer an die Besonderheiten der ländlichen Räume oder verbesserte Möglichkeiten für einen jahrgangsübergreifenden Unterricht.

Neben dem Erhalt der Schulstandorte widmeten sich einige Modellregionen den Themen Berufsorientierung und Übergangsmangement. Ziel war es, ein angepasstes Fachkräfteangebot für die regionalen Unternehmen zu sichern, die Jugend an die Regionen zu binden und Chancengerechtigkeit bei der Bildung herzustellen. Konkrete Handlungsansätze und Maßnahmen wurden entwickelt, erprobt und umgesetzt.

Probleme bei der Berufsorientierung wurden einerseits bei der großen Vielfalt der verschiedenen Angebote sowie bei der Qualität der Angebote gesehen. Dementsprechend beziehen sich die Lösungsansätze zum einen auf die Verbesserung der Information der Schüler und ihrer Eltern über die vorhandenen Angebote der Berufs- und Studienorientierung. Zum anderen zielten Maßnahmen auf die Verbesserung der Qualität der Angebote. Unter einer qualitativ besseren Berufsorientierung werden bspw. praxishere und zielgruppenorientiertere Angebote auch unter Einbindung der regionalen Unternehmen verstanden. Hierfür wurden neue praxisorientierte und berufsorientierende Angebote und Maßnahmen entwickelt und erprobt. Ein wichtiger Aspekt in den Projekten ist es, Schüler an die berufliche Praxis und betriebliche Abläufe heranzuführen und auch beim Erwerb praktischer Kompetenzen zu unterstützen. Ein weiterer Lösungsansatz liegt in der besseren Koordination und Abstimmung der (Beratungs-)Angebote. Notwendig dafür sind Koordinierungsstellen als kommunikative Schnittstellen zwischen den verschiedenen Beteiligten, wie fachlich zuständigen Verwaltungen, Gemeinden, Unternehmen, Schulen, Schülern, Eltern, Weiterbildungsträgern oder weiteren freiwillig Engagierten im Feld der (Aus-)Bildung. Solche Koordinierungsstellen gibt es bisher nicht in den Modellregionen. Sie wurden direkt in den Landkreisverwaltungen, in landkreiseigenen Gesellschaften, bei einem Regionalentwicklungsverein und einem Weiterbildungsträger eingerichtet.

#### **4.4 Kindertagesbetreuung**

Das Thema Kinderbetreuung wurde in zehn Modellregionen in Arbeitsgruppen bearbeitet. Dabei wurde es jeweils gemeinsam mit anderen Themen bearbeitet, mit Bildung, unter dem Titel „Familie“ bzw. „Familienfreundlichkeit“ oder gemeinsam mit der Betreuung von Senioren.

Kinderbetreuungseinrichtungen werden wie die Schulen als wichtiger Faktor der Attraktivität der Gemeinden für Familien und der lokalen Lebensqualität angesehen, die erhalten werden soll. Ähnlich wie die Schulen sind auch die Kinderbetreuungseinrichtungen mit den kleinräumig unterschiedlich rückläufigen Kinderzahlen konfrontiert. Dazu kommen die gesetzlichen Vorgaben zur Sicherstellung der Kinderbetreuung. Ziel der meisten Arbeitsgruppen war daher der Erhalt und die Sicherstellung eines wohnortnahen Betreuungsangebotes ohne qualitative Einschnitte in der Fläche, also auch in ländlichen Räumen. Gegenstand der Arbeit war das gesamte Spektrum der Kinderbetreuung von 0-6 Jahren, teilweise differenziert in Krippenplätze (Kinder unter 3 Jahre) und Regelbereich (Kinder über 3 Jahre). Es wurden Analyse der heutigen Struktur der Betreuungsangebote, der langfristigen (bis 2030) und teilräumlichen Nachfrage nach Kinderbetreuungsangeboten sowie der damit verbundenen

Auslastung der Standorte vorgenommen. Neben der reinen Platzzahlbetrachtung wurde auch auf qualitative Aspekte (z. B. Öffnungszeiten, Erreichbarkeit) sowie die alternative Inanspruchnahme von Tagespflege eingegangen. Verschiedene Entwicklungs- und Anpassungsszenarien und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Auslastung der Standorte oder deren Erreichbarkeit wurden in den Modellregionen betrachtet. Dazu gehören Themen wie der wohnortnahe Erhalt aller Standorte, leistungsfähige Kitas in der Nähe von Grundschulstandorten und in Ortslagen mit erheblicher Bevölkerung im näheren Einzugsbereich, die Ausbaubedarfe von Krippen, eine stärker gemeindeübergreifende Angebotsplanung, die Umwandlung von Elementarplätzen in Krippenplätze und der Ausbau der Tagespflege. Ein wichtiger Effekt der Beschäftigung mit den teilräumlichen Bevölkerungs- und Bedarfsvorausschätzungen war die Sensibilisierung der Entscheidungsträger auf der gemeindlichen Ebene hinsichtlich anstehender Investitionsentscheidungen für die Kinderbetreuung.

### **Lösungsansätze**

Die Zielsetzungen in der Kinderbetreuung und damit auch die Handlungsansätze der Modellregionen ähneln denen im Bereich der Grundschulentwicklung. So soll ein wohnortnahes, bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Betreuungsangebot bereitgestellt werden. Die Lösungsansätze liegen in der stärkeren Zusammenarbeit und Kooperation, in der Bündelung mit anderen Infrastruktureinrichtungen, in Umstrukturierungen, in ergänzenden Angeboten oder in der Sicherung der Erreichbarkeiten. Adressaten der Handlungsempfehlungen in den Regionalstrategien sind die Gemeinden und weitere Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen.

Der Kooperationsansatz bezieht sich auf die stärkere Zusammenarbeit der Kinderbetreuungseinrichtungen untereinander, z. B. im Rahmen einer Zusammenlegung und/ oder gebündelten Nachmittagsbetreuung an wenigen Standorten. Auch die Gründung eines Kitaverbundes der Einrichtungsträger (Gemeinden, Verbände etc.) und die gemeinde- oder ortsteilübergreifende Kooperation in der Kinderbetreuung sind Vorschläge. Die Einrichtung von Satellitenstandorten soll zur Verbesserung der Erreichbarkeit führen.

Aus Gründen der Erreichbarkeit und für den besseren Übergang der Kinder von Kindertagesstätten in Grundschulen bietet es sich an, Standorte, an denen sich beide Einrichtungsformen befinden, für einen langfristigen Bestand vorzusehen. Auf Nachfrageänderungen kann durch Umwidmungen von freien Regelplätzen in Krippenplätze reagiert und entsprechende Potenziale an den Standorten ermittelt werden.

Flexible oder ergänzende Angebote können auch eine Profilierungsmöglichkeit darstellen, wie z. B. die Einrichtung von sog. Waldkindergartengruppen. Ergänzende Angebote beziehen sich vor allem auf den Ausbau und die Stärkung der Tagespflege. Tagesmütter könnten verstärkt in die Kinderbetreuungskonzepte der Gemeinden einbezogen werden und Träger der Kindertagesbetreuung die Tagespflege durch Einrichtung einer Vermittlungs- und Beratungsstelle fördern. Es könnten auch Kooperationen der Tagespflege mit den Kitas und den Familienbildungsstätten geschaffen werden bzw. die Tagespflege über einen Verbund organisiert werden. So wären Fortbildungen und Vertretungsregelungen möglich. Auch der Zusammenschluss mehrerer Tagespflegepersonen zu einer Betreuungseinheit, die Angliederung an bestehende Kita-Einrichtungen oder die Anstellung von Tagespflegepersonen bei den Ämtern und Gemeinden sind Lösungsansätze. Zur Sicherung der Erreichbarkeiten empfiehlt es sich, über die Einrichtung von Hol- und Bringdiensten (Rufbusse, KitaMobil) nachzudenken.

Einige Modellregionen haben Wege zur Weiterentwicklung der Kinderbetreuungseinrichtungen eingeschlagen. Dies bezieht sich einerseits auf die Weiterentwicklung zu Familienbildungsstätten oder Familienzentren, andererseits auf die Verknüpfung von Kinder- und Altenbetreuung und die Weiterentwicklung der Kindertagesstätten zu Generationenstätten mit generationenübergreifenden Angeboten. In einem Pilotprojekt der Verbandsgemeinde Daun wurde hier erste Ansätze erprobt und das

Netzwerk Dauner Viadukt von Jung bis Alt zur Koordinierung und Entwicklung von generationenübergreifenden Angeboten etabliert.

Bei den verschiedenen Lösungsansätzen tauchten auch gewisse Hemmnisse auf. Insbesondere der Mehrfachnutzung bzw. Nachnutzungsorientierung stehen derzeit teilweise noch Förderrichtlinien sowie räumliche und baulich-technische Anforderungen entgegen. So gibt es Hemmnisse durch Standards der technisch-hygienischen Ausstattung von Küchen, wenn gastronomisch und pädagogisch gekocht werden soll (zwei Küchen erforderlich). Daraus ergeben sich vereinzelt Forderungen bzw. Empfehlungen an übergeordnete Ebenen in den Regionalstrategien. So gibt es eine Empfehlung an die Landesebene, bei Zuwendungen (z. B. zum Umbau von Kitas) die Zweckbindungsfrist auf zehn bis 15 Jahre zu senken und Regelungen zur Nachnutzung im öffentlichen Interesse zu schaffen. Zudem wird empfohlen, bauliche Anforderungen für Übergangslösungen herabzusetzen. Eine Flexibilisierung des Heimaufsichtsrechts wird ebenfalls als wünschenswert angesehen. Zudem solle eine einheitliche rechtliche Vorgabe zur Gestaltung der Tagespflege geschaffen werden.

#### **4.5 Jugendarbeit**

Das Thema Jugendarbeit wurde in sieben Modellregionen in Arbeitsgruppen bearbeitet. Dabei wurde es gemeinsam mit anderen Themen bearbeitet, mit Bildung bzw. Schule und Kinderbetreuung, unter dem Thema Kinder- und Familienfreundlichkeit und zusammen mit Kinder- und Seniorenbetreuung als „Generationengerechtes Leben“.

In den Modellregionen wurden beim Thema Jugendarbeit verschiedene Ansätze gewählt. Modellrechnungen standen dabei weniger im Vordergrund, sondern vielmehr diskursive Vorgehensweisen. Es wurden meist Status-quo- und Stärken-Schwächen-Analysen erarbeitet, bei denen Standorte oder Zahlen der Nutzergruppen bzw. Zielgruppen erhoben wurden. Daran schlossen sich fachliche Diskussionen über Herausforderungen und Lösungsansätze denn weitergehende Modellrechnungen an.

##### **Lösungsansätze**

Lösungsansätze beziehen sich bspw. auf die bessere Kooperation von Jugendhilfe, Schule, Kindergarten und Medizin, damit Leistungen für Kinder und Jugendliche künftig einfacher zugänglich, effektiver, besser koordiniert und somit auch ressourcensparender eingesetzt werden. Kinder, junge Menschen und Familien werden mancherorts als die wichtigste Ressource des Landkreises angesehen, so dass eine wohnortnahe Bereitstellung der Infrastrukturen besonders wichtig ist und das Angebotsspektrum vernetzt und transparent sein soll. Ein entsprechender Lösungsansatz ist die Weiterentwicklung von Familienzentren. Auch die Erstellung eines gemeinsamen Bedarfsplanes Kita, Jugend- und Seniorenarbeit ist ein möglicher Ansatz.

Zudem sind die stärkere Einbeziehung von Jugendlichen, das Zugeständnis von Kreativ- und Gestaltungsräumen, die Anerkennung und Stärkung von Kompetenzen sowie die Unterstützung der Arbeit mit Jugendlichen vor Ort wichtige Empfehlungen. Dies kann bspw. beinhalten: die Unterstützung der Jugendlichen bei der Entwicklung eigener Bleibeperspektiven durch gezielte Informationen zu Ausbildungs- und Beschäftigungsangeboten und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Entwicklung eines Leitbildes für eine jugendgerechte Regionalentwicklung, die stärkere Einbeziehung von Jugendlichen in Planungsprozesse oder das Überdenken der Rolle der Mittelzentren als zentrale Bildungs- und Freizeitorte von Jugendlichen aufgrund der Notwendigkeit zentraler jugendgerechter Freizeitangebote. Einen interessanten mobilen Ansatz für die Sicherung und Unterstützung der ehrenamtlichen Jugendarbeit hat der Vogelsbergkreis mit dem sog. Kaff-Mobil in verschiedenen Orten erprobt, der die Schaffung lokaler sozialer Infrastruktur für Kinder und Jugendliche mit der Qualifizierung von ehrenamtlich engagierten Menschen zum Aufbau und zur Sicherung dieser Struktur verbindet. Letztere werden zu Betreuern des Kaff-Mobils qualifiziert. Die Vereine vor Ort werden damit in der inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung ihrer allgemeinen freizeitpädagogischen Jugendarbeit unterstützt und damit Jugendarbeit in der Fläche gesichert und qualifiziert.

## 4.6 Brandschutz

Das Thema Brandschutz wurde in acht Modellregionen vor dem Hintergrund der sinkenden Tageseinsatzbereitschaft der Freiwilligen Feuerwehren in der Fläche bearbeitet. Die Gründe liegen wie in vielen ländlichen Regionen Deutschlands im Rückgang der Mitgliederzahlen. Diese werden durch Abwanderung und Alterung bedingt und drücken sich in dadurch sinkenden Zahlen bei den Jugendfeuerwehren und dementsprechend in sinkenden Zahlen der Nachrücker in die ordentlichen Wehren aus. Zudem arbeiten viele Feuerwehrmitglieder nicht an ihrem Wohnort und stehen daher tagsüber für dortige Einsätze nicht zur Verfügung. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an die Ausbildung immer komplexer werden, so dass vielerorts auch die entsprechend ausgebildeten Personen fehlen, um die notwendigen Einsatztrupps zu bilden. Die Situation wird sich aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft insbesondere in den kleineren Orten in ländlichen Räumen noch verschärfen.

In den Regionen wurden zunächst Ist-Analysen erarbeitet. Diese beinhalten die Erfassung der Standorte und der derzeitigen Altersstruktur der Freiwilligen Feuerwehren und die entsprechende Trendfortschreibung, d. h. die Prognose der Anzahl der Einsatzkräfte z. B. für 2020 und 2030. Zudem kann das von der generellen Bevölkerungsentwicklung abgeleitete potenziell verfügbare Personal an freiwilligen Kräften je Standort dargestellt werden. Auch der Ausbildungsstand der Feuerwehrleute sowie der Fahrzeug- und Gebäudebestand aller Wehren sollte erhoben und bewertet werden.

Mithilfe von Erreichbarkeitsanalysen auf Grundlage von gesetzlich vorgegebenen oder selbst definierten Hilfsfristen, Ausrückzeiten und Einsatzstärken wurden Szenarien zur Tageseinsatzbereitschaft bzw. zur Sicherung des flächendeckenden Brandschutzes erarbeitet. Diese zeigten jedoch, dass diese teils räumlich nicht mehr gesichert sind.

Die Arbeitsgruppen haben die jeweiligen gesetzlichen Hilfsfristen als Maßstäbe für die Bewertung der Szenarien genommen: In Sachsen-Anhalt existiert eine Hilfsfrist von zwölf Minuten, in Sachsen soll die am Brandort vorgesehene Einsatzstärke von neun Feuerwehrleuten nach 13 Minuten und von sechs weiteren Feuerwehrleuten nach 17 Minuten erreicht sein. Die Oderlandregion hat sich selbst einen Standard von maximal sechs Minuten Anmarschzeit (ohne Berücksichtigung der Alarmierung) gesetzt. Zudem muss mindestens eine doppelt besetzte Staffelstärke (zwölf Einsatzkräfte) pro Feuerwehrstandort vorhanden sein, um das regionale Schutzniveau sicherstellen zu können.

Die Zielsetzungen in den Modellregionen liegen in der Beibehaltung eines differenzierten flächendeckenden Brandschutzes, der Sicherung der Tageseinsatzbereitschaft und auch der Qualitätssteigerung der Feuerwehrausbildung. Die Adressaten der Handlungsempfehlungen sind aufgrund der Zuständigkeiten vor allem die Gemeinden, die freiwilligen Feuerwehren selber, aber auch die Landkreise und Regionen, da angesichts der Herausforderungen auch der Brandschutz ggf. regionalisierter und interkommunaler organisiert werden muss.

### Lösungsansätze

Die Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze beziehen sich entsprechend vor allem auf die Verbesserung der personellen Einsatzbereitschaft (quantitative und qualitative Personalentwicklung), die Verbesserung der Tageseinsatzbereitschaft, insbesondere an Werktagen, und den Erhalt bzw. die Verbesserung des regionalen Schutzniveaus. Hierbei spielt die überörtliche Zusammenarbeit und Abstimmung untereinander in Form einer abgestimmten, regionalisierten oder interkommunalen Gefahrenabwehrbedarfsplanung eine zentrale Rolle. Diese sollte auch Aussagen zur Anpassung der Fahrzeugtechnik an die Gefahrenlagen und die Personalsituation der Wehren und damit zur gemeinsam abgestimmten Beschaffung von Fahrzeugen enthalten. Dazu können schnelle agile Fahrzeuge, ein dynamisches und an die Lebensweise der Einsatzkräfte angepasstes Standort-/Fahrzeugsystem oder Fahrzeuge an den Arbeits- statt Wohnorten der Einsatzkräfte zählen. Eine optimierte interkommunale Alarm- und Ausrückordnung ist eine weitere Empfehlung. Das bedeutet z. B. die interkommunale Zusammenarbeit der Feuerwehren im Einsatzfall im Sinne eines optimierten Rendezvous-Prinzips, die konsequente Alarmierung aller naheliegenden Feuerwehren, die tageszeitabhängig-

ge Alarmierung, angepasst an die Verfügbarkeit und eine verantwortungsbewusste Alarmierung (Entlastung der Arbeitgeber durch bedarfsgerechte Alarmierung, Unterscheidung von Pflichtaufgaben und zusätzlichen Aufgaben) sowie die Einführung von Rückmeldesystemen. Optimierungsbedarf besteht auch in der Vereinheitlichung von Ausrüstung und Taktik sowie in einer abgestimmten Grund-, Aus- und Weiterbildung. Eine interessante Maßnahme zur Steigerung des Qualifikationsniveaus der Feuerwehren ist der gemeinsame Ausbildungspools Oderland, der in einem Pilotprojekt entwickelt und umgesetzt wurde.

Die verstärkte Mitgliederwerbung wurde in allen Modellregionen als wichtige Maßnahme vorgeschlagen. Ideen beziehen sich auf eine größere Anerkennung der ehrenamtlichen Arbeit und eine Stärkung des Ehrenamtes durch die Steigerung der Attraktivität mittels verschiedener Maßnahmen (z. B. „Feuerwehrrente“, „Feuerwehrführerschein“, Steuervergünstigungen für Aktive), die jedoch auf kommunaler Ebene kaum beeinflusst werden können. Die Anreize für Mitglieder der FFW sollten durch eine Ergänzung des öffentlichen Dienstrechtes erhöht werden (Würdigung Freiwilliger Feuerwehren bei Einstellungen im öffentlichen Dienst). Verstärkte Anstrengungen sollen in der Nachwuchsgewinnung unternommen werden, auch über besondere Anreize wie die Bezahlung des Führerscheins oder eines Ausbildungskredits. Auch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit der Feuerwehren soll die Gewinnung von neuen Mitgliedern unterstützen. Ein Lösungsvorschlag im Zusammenhang der Personalsicherung ist die temporäre personelle Verstärkung der regionalen Schwerpunktfeuerwehren, u.a. mit Mitarbeitern der Verwaltungen und Bauhöfe sowie mit vor Ort ansässigen Handwerkern und Gewerbetreibenden. Dafür könnten Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung als Feuerwehrleute ausgebildet werden, Einpendler, die Feuerwehrmitglieder sind, erfasst werden, um deren Potenzial bei Bedarf nutzen zu können, Doppelmitgliedschaften zugelassen bzw. doppelte Einsatzrüstungen für Berufspendler vorgehalten werden.

Im Sinne der Prävention sollen der Selbstschutz und die Eigenverantwortung gestärkt werden. Neben der Pflicht zur Installation von Rauchmeldern sind das vor allem Maßnahmen der Brandschutzerziehung in den Schulen, wie z. B. ein „Brandschutztag“ oder entsprechende AGs.

Für die Umsetzung vieler Maßnahmen z. B. bei der interkommunalen Gefahrenabwehrbedarfsplanung, bei der gemeinsamen Ausbildung, bei der optimierten Jugendarbeit und Präventionsarbeit in Kitas und Schulen hat sich in der Oderlandregion die Einstellung eines interkommunal getragenen Feuerwehrkoordinators sehr bewährt.

#### **4.7 Wasserver- und Entsorgung**

In den Modellregionen wird ein enormer Handlungsdruck auf die Kommunen durch die aktuelle Entwicklung im Bereich der Wasserver- und Abwasserentsorgung gesehen. Dieser liegt z. B. in der sog. Kostenremanenz, dem Zusammenhang zwischen Bevölkerungsrückgang und Leitungsinfrastruktur mit der Folge steigender Kosten. Teilräumlich besteht bereits heute eine Unterauslastung von Anlagen der Wasserver- und Abwasserentsorgung, die durch die demografische Entwicklung noch verschärft wird. Immer weniger Menschen müssen die Infrastruktur finanzieren. Die Pro-Kopf-Menge bzw. Länge an Infrastruktur steigt. Anpassungs- und Reformbedarf besteht nicht nur aufgrund der demografischen Veränderungen, sondern auch in Anbetracht zunehmender Anforderungen durch Standards/Vorgaben der EU (z. B. EU-Wasserrahmenrichtlinie), des Bundes und Länder. Diese haben zur Folge, dass Anpassungen, Sanierungen, Modernisierungen oder andere Entsorgungssysteme notwendig sind. Kurzfristige Handlungsmöglichkeiten sind meist nicht gegeben, da lange Abschreibungszeiträume und lange Vertragslaufzeiten, z. B. mit den jeweiligen Entsorgungsunternehmen, vorliegen. In den Modellregionen wurde erkannt, dass ein flächendeckendes Aufrechterhalten der zentralen Entsorgung vor allem unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht leistbar ist. Insbesondere in strukturschwachen und von demografischen Randbedingungen stark geprägten ländlichen Gebieten sind bei der öffentlichen Abwasserentsorgung sowohl technische als auch wirtschaftliche Grenzen erreicht und zum Teil schon überschritten.

In den Arbeitsgruppen stand dementsprechend die Zukunftsfähigkeit und Optimierung der technischen Infrastruktur mit Themenschwerpunkten wie Standards, technische Lösungen, Finanzierung und die Diskussion von dezentralen versus Konzentrationsmodellen im Fokus.

Die idealtypische Vorgehensweise des Regionalstrategieansatzes eignete sich nur in Teilen für die leitungsgebundenen Infrastrukturen. Von den methodischen Grundbausteinen konnten sinnvollerweise insbesondere die kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, Standorterhebungen, Anpassungsszenarien und Kostenbetrachtungen angewendet werden. Zudem wurde mit (extern vergebenen) Fallstudien gearbeitet. Insbesondere bei der Strategieentwicklung und den Szenarien hat es sich bewährt, eine Fokussierung auf beispielhafte Orte bzw. Standorte vorzunehmen. Doch auch flächendeckende Untersuchungen hinsichtlich der zukünftigen Herausforderungen an die Wasserversorgung boten sich für Bestandsanalyse über die Infrastrukturanlagen (Standorte, Einzugsbereiche, Einwohnerwerte/Auslegung der Anlage, Baujahr, Verfahrenstyp etc.) an. Mittels Szenarien wurden dann verschiedene Anpassungsoptionen für konkrete Standorte verglichen: semi- und dezentrale Strukturen, der punktuelle Rückzug aus der Fläche, die Flexibilisierung von Standards, die Konzentration und Dezentralisierung.

Die Handlungsempfehlungen der Modellregionen richten sich einerseits an die regionale Akteure und Kommunen, andererseits auch an die gesetzgebende Ebene, also an Land, Bund oder EU. Generell soll ein Problembewusstsein bei Politik und Bevölkerung aufgebaut bzw. geschärft werden. Da durch lange Vertragslaufzeiten und sehr lange Abschreibungszeiträume Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene nur in größeren Zeiträumen auftreten, müssen diese Möglichkeitsfenster frühzeitig erkannt und entsprechend ausgenutzt werden.

### **Lösungsansätze**

Eine prinzipielle Lösung der Dezentralisierung oder Zentralisierung, bspw. von Kläranlagen in ländlich geprägten Räumen, kann es aus Sicht der Modellregionen nicht geben. Die jeweils beste Lösung ist immer von der lokalen Ausgangslage abhängig. Jeder Einzelfall muss sorgfältig geprüft werden. Mögliche Anpassungen der Wasser- bzw. Abwasserinfrastruktur bestehen im Bereich von interkommunalen und interinstitutionellen Kooperationen sowie in kleinteiligen Lösungen. Beim Kooperationsansatz kann unterschieden werden zwischen einem möglichen Konzentrationsmodell mit Nachbarkommunen oder der Übernahme von Dienstleistungen für Nachbarkommunen durch Kommunen mit größeren Anlagen und entsprechendem Personalbestand, wie die Überwachung und Unterhaltung von Kläranlagen.

Langfristig ist auch der Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit denkbar: die Gründung von Arbeitsgemeinschaften oder der Zusammenschluss zu größeren Abwasserverbänden. Kleinteilige Lösungen bedeuten z. B. das Abkoppeln von Ortsteilen mit geringem Abwasseranfall und den Aufbau von gemeindlich verwalteten Kleinkläranlagen. In diesem Zusammenhang kann eine neutrale Erstberatung für Kommunen und damit verbunden die Einrichtung einer unabhängigen, mit Fachleuten besetzten Servicestelle auf Landesebene ein guter Ansatz sein.

Eine Empfehlung aus dem Landkreis Uckermark ist, dass überall dort, wo Haushalte noch nicht an zentrale Abwasserentsorgungssysteme angeschlossen sind, geprüft werden sollte, ob ein Anschluss überhaupt sinnvoll ist. In den ländlichen und sogenannten demografischen Entleerungsräumen sollte bei Infrastrukturplanungen ein Demografie-Check mit dem Ziel vorgenommen werden, die Logik des Anschluss- und Benutzungszwangs umzukehren, indem für jeden noch nicht erschlossenen Haushalt zunächst dezentrale Optionen überprüft werden. Nur in Ausnahmefällen sollte ein zentraler Anschluss die Lösung sein. In den Modellregionen werden auch Synergien mit dem Energiebereich gesehen. So sollten Potenziale der Energieerzeugung mittels Energie-Check (z. B. Abwärmenutzung, Faulgasverwertung) der Kläranlagenstandorte überprüft werden und wenn möglich genutzt werden.

In den Modellregionen werden auch Empfehlungen formuliert, die die rechtlichen Rahmenbedingungen betreffen und sich an die Gesetzgeber (EU, Bund und Land) richten. Sie beziehen sich unter an-

derem auf die mit der Wasserrahmenrichtlinie verbundenen Standards der Abwasserreinigung und die damit einhergehenden Herausforderungen für die Kommunen. Die Zielsetzung der Modellregionen besteht darin, auf die Umsetzung eines speziellen Förderprogramms zur Unterstützung der Kommunen bei den Anpassungserfordernissen hinzuwirken oder aber die Diskussion über eine mögliche Veränderung der geschaffenen Standards und der Vorgaben zu ihrer Umsetzung erneut anzustoßen. So wird eine Novellierung der Eigenkontrollverordnung (EKVO) zur Überprüfung aller Hausanschlüsse angesprochen, die unter Berücksichtigung der Belange ländlicher Räume vorgenommen werden sollte.

#### **4.8 Mobilität / Verkehr**

Fragen der Mobilität und des Verkehrs spielten im Prinzip in allen Modellregionen eine Rolle, sind doch Erreichbarkeitsanalysen ein wesentlicher Bestandteil des Ansatzes Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Das Thema Mobilität und Verkehr wurde gleichwohl in elf Modellregionen in eigenen Arbeitsgruppen bearbeitet. In den meisten anderen Modellregionen wurde das Thema Mobilität als Querschnittsthema oder als Klammer betrachtet. In der Umsetzungsphase I und II widmeten sich je fünf Pilotprojekte explizit diesem Thema.

Inhaltlich konzentrierten sich viele Modellregionen auf eine allgemeine Sicherung der Mobilität in den ländlichen Gebieten sowie die Verbesserung der Erreichbarkeit von (zentralen) Orten bzw. von Standorten der Infrastruktur. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV) bzw. darauf, ob eine ausreichende ÖPNV-Bedienung in den Gemeinden für Menschen besteht, die über keinen eigenen Pkw verfügen bzw. die nicht mehr oder noch nicht Auto fahren können.

Das ÖPNV-Angebot ist in den ländlich geprägten Regionen wesentlich vom Schülerverkehr abhängig. Mit sinkenden Schülerzahlen steigen die nötigen öffentlichen Finanzausschüsse. In schulfreien Zeiten besteht daher ein stark ausgedünnter Fahrplan und eine mangelnde ÖPNV-Anbindung kleinerer Orte. Auch Abend- und Wochenendzeiten werden kaum bedient. Gerade Jugendliche und Senioren ohne Führerschein oder Fahrzeug weisen ungedeckte Mobilitätsbedarfe auf, da die Ansprüche des subventionierten Schüler- und des teuren Jedermannverkehrs nur schlecht miteinander vereinbar sind. Bündelungseffekte sind kaum möglich. Angebot und Nachfrage im ÖPNV sind darum immer weniger deckungsgleich.

Da es sich bei Mobilität nicht um einen „klassischen“ standortbezogenen Infrastrukturbereich handelt, waren die Vorgehensweisen in den Modellregionen eher heterogen. Neben Erreichbarkeitsanalysen für verschiedene Infrastrukturstandorte, Ober- und Mittelzentren in- und außerhalb der Region fokussierte sich die Arbeit vor allem auf Stärken-Schwächen- und Status-quo-Analysen, auf Diskussionen, qualitative Erhebungen und Befragungen, auf das Sammeln und Auswerten von Best-Practice-Beispielen sowie das Entwickeln und Erproben von angepassten Lösungen. Die Diskussion der Erreichbarkeit der Daseinsvorsorgeeinrichtungen stand dabei im Wechselspiel von Mobilisierung, Dezentralisierung und Zentralisierung von Leistungen der Daseinsvorsorge. Es herrschte bei doch unterschiedlichen Vorgehensweisen und Raumzuschnitten Einigkeit darüber, dass die Anpassungen des Systems und die Erfüllung aller Mobilitätsbedürfnisse langfristig nur mithilfe eines Miteinanders von öffentlich, bürgerschaftlich und privat organisierten Modellen gelingen können.

#### **Lösungsansätze**

Strategische Ziele der Modellregionen liegen insbesondere in der Sicherung von Mobilität und Erreichbarkeit in allen Teilräumen, zum einen durch die Schaffung tragfähiger, demografiefester und bedarfsgerechter Mobilitätsangebote, zum anderen mittels moderner Mobilitätskonzepte, die alle Verkehrsarten einschließen und sich zudem der Vorteile neuer Medien bedienen.

Die Strategien und Lösungsansätze der Regionen lassen sich weitgehend fünf Schwerpunkten zuordnen: ein starkes Grundnetz, der Ausbau ergänzender Mobilitätsangebote, die Verknüpfung verschie-

dener Angebote, die Erschließung ungenutzter Fahrzeugressourcen, die Einbindung neuer Techniken und die Ansprache neuer Nutzergruppen durch verbesserte Öffentlichkeitsarbeit und eine gesteigerte Barrierefreiheit. Adressaten der Handlungsempfehlungen sind in erster Linie die Landkreise als Zuständige, die Verkehrsunternehmen als Leistungserbringer, die Kommunen, das Land und ehrenamtliche Initiativen.

Ein Grundgerüst an starken Regionalbus- und -zuglinien soll im ÖPNV für eine schnelle überregionale und interne Erschließung der regionalen Zentren sorgen. Dazu gehören auch verlässliche zentrale Umsteigepunkte. Die Grund- oder Hauptnetze mit schnellen Linien, häufiger und regelmäßiger Bedienung werden in den Konzeptionen dann um Potenzialräume ergänzt, in denen verschiedene Formen alternativer Bedienung erprobt werden und andere Standards z. B. in Bezug auf die Bedienungshäufigkeit gelten sollen. Vereinzelt werden auch Maßnahmen zur Optimierung des Schülerverkehrs angesprochen, wie die Abstimmung der Schulzeiten mit dem ÖPNV. Ein Instrument sind hierbei regelmäßige Fahrplankonferenzen zwischen Schulen und Verkehrsunternehmen.

Zur kleinräumigen Erschließung in den schlechter angebundenen Bereichen sollen in den Modellregionen ergänzende Mobilitätsangebote geschaffen und getestet werden. Es wurden häufig die „üblichen“ alternativen Angebote wie Ruf- und Bürgerbusse als mögliche Lösung aufgezählt, in der Region vorhandene Angebote genannt, aber in den Pilotprojekten auch einige getestet: u. a. Bürger fahren Bürger im Spessart, das ecoMobil das Saale-Holzland-Kreises als Vereinsbus sowie das Dorf-E-CarSharing im Vogelsbergkreis. So wurde zum einen die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für die Sicherung der Mobilität betont: über Nachbarschaftshilfe, Mitnahme- oder ehrenamtliche Mobilitätsdienste. Zum anderen fanden ökologische Aspekte gerade in dem Bereich der ergänzenden Angebote Berücksichtigung. Nur wenige Modellregionen setzten auch auf die stärkere Nutzung des Fahrrades oder E-Bikes und deren Integration in die Mobilitätskette, was häufig mit den topografischen und klimatischen Gegebenheiten begründet wurde. Als Ergänzung sollte der Radverkehr jedoch stets mitgedacht werden.

Eine in einigen Regionen angedachte und rechtlich vorbereitete Ausweitung der Mobilitätsangebote betrifft ungenutzte private, halböffentliche oder öffentliche Fahrzeugressourcen. Einerseits werden dabei die einst verbreiteten spontanen privaten Mitnahmeverkehre in kleinen Orten angesprochen und über markierte Haltestellen und Erkennungsmaterialien wie Stoffbeutel oder Ausweise neu angestoßen, was bislang allerdings nur zögerlich angenommen wird. Andererseits werden regionale Fahrgemeinschaften mittels Online-Portalen wie flinc gefördert.

Die Nutzung von (halb)öffentlichen Fahrzeugen, wie Bussen sozialer Träger oder Feuerwehren, bspw. für den gelegentlichen Freizeittransport zum Schwimmbad oder zur Pflegeeinrichtung, erfordert besonders komplexe Vorarbeiten, denn Fahrzeugressourcen von Vereinen und Feuerwehren verlieren steuerliche Befreiungen, sobald sie auch für anderweitige Personentransporte genutzt werden. Während Mobilitätsangebote, die gratis realisiert werden, Akzeptanzprobleme haben und kaum zu finanzieren sind, geraten die Modelle, die Einnahmen generieren, in der Regel in Konflikt mit dem Personenbeförderungsgesetz und müssen sich mit steuerrechtlichen Fragen auseinandersetzen. Die Angebote dürfen dem Linien- und Taxiverkehr keine Konkurrenz machen, Aufwandsentschädigungen für ehrenamtliche Fahrer und die Betriebskosten müssen zudem in der Regel unterhalb von 30 Cent/km bleiben, um die Genehmigungsfreiheit jenseits von Ausnahmeklauseln abzusichern. Die Regionen, die dazu umfangreiche Expertisen einholten, Modellrechnungen anstellten und konkrete Empfehlungen für Gesetzesauslegungen und -änderungen formulierten, leiteten diese auch an Land und Bund weiter. Diese generalisierten und großräumigen Versuche erforderten gegenüber kleinen Projekten jedoch besonders viel Geduld und können Erfolge ggf. erst langfristig zeitigen.

Bei der Vielzahl der bestehenden und denkbaren zentralen und ergänzenden Angebote wird zudem die Abstimmung der Angebote, die Verknüpfung von unterschiedlichen Verkehrsträgern, eine integrale Vertaktung, die Etablierung von Verknüpfungspunkten und ein Mobilitätsmanagement erforder-

lich. Mehrere Regionen bereiten deshalb entsprechende Mobilitätsplattformen, dezentrale Mobilitätsmanager sowie die Einbindung in den Nahverkehrsplan vor. Es müssen zudem vermehrt technische Systeme und das Internet eingebunden werden. Online-Buchungssysteme sind ein wichtiger organisatorischer Bestandteil und gerade bei einem großen räumlichen Radius und einer hohen Komplexität unabdingbar. Damit die Älteren als eine zentrale Zielgruppe trotz onlinebasierter Systeme nicht abgeschreckt oder von der Nutzung ausgeschlossen werden, gilt es, z. B. Sicherheit über eine Registrierung zu schaffen oder bei der Fahrtenplanung und -buchung Unterstützung durch einen Kümmerer anzubieten.

#### **4.9 Siedlungsentwicklung/ Wohnen/ Leerstand**

Die Themen Siedlung/ Wohnen/ Leerstand wurden in zehn Modellregionen in Arbeitsgruppen bearbeitet. Allgemein ging es in den Modellregionen darum, wie dem abzeichnenden Leerstand vor allem in den Ortsmitten und der Unternutzung begegnet werden kann. Die Leerstandssituation und zukünftige Entwicklung ist in den Gemeinden und Ortsteilen voraussichtlich unterschiedlich ausgeprägt. Ziel ist der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Attraktivität der Orte, also von lebenswerten Dörfern und Städten.

Zur Bearbeitung des Themas, zur Analyse und Strategieentwicklung ist eine systematische Vorgehensweise sinnvoll, die aufeinander aufbauend auf regionaler und gemeindlicher Ebene durchgeführt wurde. Insbesondere zur Strategieentwicklung und Ableitung von konkreten Maßnahmen bot es sich an, auf die Ortsteilebene und die Objektebene hinunterzugehen. Erster Schritt war die Analyse und Bewertung der Leerstandssituation auf Landkreis- bzw. Gemeindeebene. Auf der Ortsteilebene sollten auch die Einzelgebäude mit Erfassungsbögen analysiert und Nutzungsoptionen bewertet werden. Durch Verschneidung der aktuellen Leerstandsdaten mit der kleinräumigen Bevölkerungsprognose, insbesondere der Altersstruktur, konnte das Risiko zukünftiger Leerstände mittels eines Szenario „zukünftige Entwicklung Leerstand“ vorausgeschätzt und kartografisch dargestellt werden. Auch konnten verschiedene Handlungsoptionen wie „Innenentwicklung vor Außenentwicklung“, „interkommunal abgestimmte Flächenentwicklung“, „Rückbau gestalten“ und „Mobilisierung von verfügbaren Flächen“ mittels Szenarien untereinander sowie mit dem Trendszenario „Weiter wie bisher“ verglichen werden.

Die Modellregionen wollen den Prozess der „Schrumpfung“ planerisch gestalten. Die Zielsetzungen liegen vor allem in der Stärkung der Innenentwicklung. So soll eine zielgerichtete (Neu)Nutzung von Bestandsimmobilien statt einer Förderung von Neubau als Strategie verfolgt, die zu erwartende Nachfrage und das gemeindliche Immobilienangebot unter Beachtung der Baulücken und Leerstände genau geprüft werden. Benachbarte Gemeinden sollen sich in der Flächenentwicklung abstimmen, schädliche Konkurrenzen vermeiden und stattdessen eine gemeinsame Vermarktung ihrer Flächen forcieren.

#### **Lösungsansätze**

Die Lösungsansätze drehen sich dementsprechend vor allem um das Thema der detaillierten Erfassung und Bewertung des Leerstands sowie um die Möglichkeiten, diesen durch gemeinsame Vermarktung oder durch die Vermittlung von guten Beispielen zu beheben. Adressaten der Handlungsempfehlungen sind in erster Linie die Städte und Gemeinden sowie deren Verwaltungszusammenschlüsse. Bürgermeister, aber auch die Öffentlichkeit sollen für das Thema Siedlungsentwicklung und Folgen sensibilisiert werden. Hierfür können bestehende Baulücken- und Leerstandskataster der Länder, Frühwarnsysteme zur Leerstandsproblematik oder „Folgekostenrechner“ für Neubaugebiete eingesetzt werden.

Leerstandsmanagement und Innenentwicklung sind Aufgabe der Gemeinden. Von Landkreisseite können neben Aufgaben im Bereich des flächendeckenden Monitorings auch Hilfestellungen für Kommunen gegeben werden, um mit dem Problem Leerstand zukunftsfähiger umzugehen. Dies kann

die Vermittlung einer systematischen Vorgehensweise sein oder die Bereitstellung eines Kataloges mit Instrumenten der Immobilienmobilisierung via Internet. Ein weiteres Instrument sind webbasierte Plattformen wie eine Immobilien- und Baulückenbörse in der Nordeifel, die gute Beispiele und Optionen für den Umbau von Immobilien, gute Beispiele für die Nutzung von Baulücken im Dorfinnenbereich sowie Informationen über Ansprechpartner, Berater, Handwerker, Architekten und Förderer enthält.

Empfehlungen für die künftige Ausgestaltung von Förderprogrammen wurden von den Modellregionen abgeleitet. So sollte die Förderung von Konzepten zur Siedlungsentwicklung auch im Bereich der Infrastruktur ausgeweitet werden. Für zukunftsfähige und angepasste Erneuerungen bedürfte es eines Gesamtkonzepts, das niedrigschwelliger als bisher gefördert werden sollte. Auf Grundlage eines solchen Gesamtkonzeptes sollten zudem mehr Fördermittel für Rückbaumaßnahmen zur Beseitigung unattraktiven Leerstandes, aber auch für den Rückbau von Infrastruktur bereitgestellt werden. Ebenso sollten personelle Ressourcen für die Erfassung, Überwachung und Planung der Siedlungsentwicklung angesichts abnehmender Bevölkerungszahlen geschaffen werden. Vereinzelt werden Änderungen im Baugesetzbuch empfohlen. Demnach sollten Eingriffsmöglichkeiten für die Kommunen bei der baulichen Sicherung von Gebäuden geschaffen und eine Ergänzung im BauGB aufgenommen werden, die Verwahrlosung als Handlungsgrundlage benennt. Dies kann z. B. die kostenfreie Übertragung an die Kommune (nach Ablauf einer bestimmten Frist) oder die finanzielle Beteiligung der Eigentümer sein. Zudem wurde die Vereinfachung und Verhältnismäßigkeit im Denkmalschutz empfohlen, wenn vorhanden Bausubstanz nachgenutzt werden soll. Bei denkmalgeschützten Gebäuden sollte eine höhere Investitionsförderung als zusätzliches Anreizinstrument geschaffen und die Bestimmungen vereinfacht und gelockert werden.

#### **4.10 Nahversorgung**

In fünf Modellregionen wurde das Thema Nahversorgung bzw. wohnortnahe Grundversorgung in Arbeitsgruppen behandelt. Unter Nahversorgung wird dabei i. d. R. mehr verstanden als der Lebensmitteleinzelhandel. Es werden Waren des täglichen Bedarfs, Dienstleistungen (z. B. Bank, Post, Rezeptannahmestelle) und teilweise die Funktion als Treffpunkte für die lokale Bevölkerung mit einbezogen.

Ziele der Arbeitsgruppen lagen darin, bestehende Strukturen der Nahversorgung aufrechtzuerhalten bzw. eine dezentrale Nahversorgung durch eine Kombination aus ortsnahen Lebensmittel- sowie Dienstleistungs- und sozialen Beratungsangeboten sicherzustellen. Wichtig dabei ist, dass solche Läden auch als Treffpunkte und Kommunikationszentren für die Bevölkerung vor Ort verstanden, gestaltet und genutzt werden.

In den Arbeitsgruppen wurden verschiedene methodische Instrumente zur Bearbeitung des Themas Nahversorgung angewendet. Mittels Bestandsaufnahmen der Grundversorgungsangebote der Kommunen, d. h. der Erfassung von Lebensmitteleinzelhändlern, aber auch Bäckern, Metzgern, Post- und Bankdienstleistungen, und damit verknüpften Erreichbarkeitsanalysen konnten derzeitige und zukünftige Versorgungslücken oder von Schließung gefährdete Standorte identifiziert werden. Die dabei selbstdefinierten Standards der Erreichbarkeit von Vollversorgern lagen z. B. bei 15 Minuten mit dem Pkw bzw. 5 Minuten mit dem Pkw für mindestens 60% der Ortsteilbevölkerung, Ansonsten bestehe eine Unterversorgung. Die ÖPNV-Nutzung spielt für die Nahversorgung nach den Ergebnissen von Befragungen in Modellregionen nur eine sehr untergeordnete Rolle, da keine oder nur sehr wenig Kunden überhaupt den ÖPNV zum Einkaufen nutzen. Aufbauend auf den Analysen zu den Versorgungslücken können „Potenzialräume“ für die Erhaltung bzw. Etablierung von Nahversorgungseinrichtungen zur Sicherung der Erreichbarkeit zu Fuß und mit dem Pkw ermittelt werden. Für die betreffenden Gebiete sollten dann individuelle Maßnahmen entwickelt werden, die sowohl die Bedarfe der Bürger vor Ort als auch die wirtschaftliche Tragfähigkeit künftiger Ladenkonzepte berücksichtigen.

## Lösungsansätze

Eine wichtige Strategie liegt in der Unterstützung des Erhalts bzw. der Neugründung von Nahversorgungseinrichtungen. Durch Abschätzungen der verfügbaren Kaufkraft im Ort, können Investitionsüberlegungen in einer frühen Phase unterstützt werden. Unabhängige, kostenlose Beratungsleistungen für Gründungswillige und Betreiber können durch einen regionalen Kümmerer erbracht werden. Die Diskussionen in der regionalen Arbeitsgruppe und die Kommunikation und Vermittlung von guten Beispielen hat zu der Eröffnung eines kleinflächigen Lebensmittelmarkts in einer Ortschaft der Region Ostwürttemberg geführt.

Falls der Erhalt bzw. die Einrichtung von neuen stationären Strukturen der Nahversorgung nicht gelingt, sollen mobile Versorgungsstrukturen aufgebaut und unterstützt werden. Zudem soll das Bewusstsein für regionale Einkaufskultur geschaffen und die Direktvermarktung gebündelt werden, z. B. in einem Direktvermarkterzentrum mit angegliedertem Logistik- und Distributionszentrum für Dorfläden und kleine Läden der Umgebung.

### 4.11 Soziale Treffpunkte/Gemeinschaftseinrichtungen

Das Thema soziale Treffpunkte bzw. Gemeinschaftseinrichtungen wurde in fünf Modellregionen in Arbeitsgruppen bearbeitet. Bei den betrachteten Einrichtungen handelt es sich in den Regionen meist um kommunale, gemeinschaftliche Einrichtungen, wie Dorfgemeinschafts- und Bürgerhäuser, Vereinsräumlichkeiten, Gemeindesäle, Mehrzweckhallen, Begegnungsstätten und Gaststätten mit Veranstaltungssälen. Dabei geht es um die Funktion dieser Einrichtungen als Orte der Kommunikation oder Begegnung. Diese Kommunikationsorte sind der soziale Dreh- und Angelpunkt in den Orten. Vor diesem Hintergrund war die Zielstellung in den Arbeitsgruppen, die Auslastung z. B. der Bürgerhäuser zu optimieren, die Nutzerzahlen durch neue Nutzungen und generationengerechte Angebote zu stabilisieren, die Versorgung in den einzelnen Ortsteilen zu erfassen und Hinweise für Überkapazitäten bzw. Einsparpotenziale zu ermitteln. Damit sollte bei den Ortsgemeinden und den politischen Entscheidungsträgern eine Bewusstseinsbildung erfolgen: für die Vielfalt und Menge der vorhandenen Kommunikationsorte und die Notwendigkeit, diese auch unterhalten zu können. Zudem sollten Denkanstöße als Hilfe für notwendige Investitionsentscheidungen in den Ortsgemeinden geliefert werden, dies auch in Form von konkreten Zahlen.

Dafür wurden zunächst flächendeckende Bestandserhebungen in allen Gemeinden und Status-quo-Analysen erarbeitet. Hier ging es neben der Anzahl der zur Verfügung stehenden Gemeinschaftseinrichtungen in den verschiedenen Trägerschaften (Kommunen, Vereine, Kirchen, privat) und den Standorten vor allem um die Auslastung im Zeitverlauf, die altersdifferenzierte Nachfrage und die Kostenstruktur (Einnahmen, Ausgaben) der Einrichtungen. Bei den Erhebungen traten einige Schwierigkeiten auf. So wurde konstatiert, dass Daten für öffentliche Gebäude (Belegung, Energiekosten etc.) fehlten, dass kaum Postadressen der Gemeinschaftseinrichtungen verfügbar seien und dass große Lücken bei den Daten zur Auslastung und zu den Unterhaltungskosten, teilweise aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken, bestünden. Häufig lag die Auslastung nicht ausdifferenziert genug vor, z. B. nur Belegungstage, nicht -stunden. Es zeigte sich, dass vielerorts sehr geringe Auslastungen der Bürgerhäuser und Gemeinschaftseinrichtungen bestehen. Die aktuelle Ausstattung mit Gemeinschaftseinrichtungen vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit wurde als gut bewertet. Als Maßstäbe für die Erreichbarkeit einer Gemeinschaftseinrichtung wurden dabei zehn Minuten mit dem Pkw, zehn Minuten zu Fuß sowie zehn Minuten mit dem Fahrrad angesetzt.

Für detailliertere Untersuchungen bot sich die Arbeit mit Modellorten an, in denen für die sozialen Treffpunkte/ Gemeinschaftseinrichtungen Gebäudeexposés oder Gemeinschaftseinrichtungsprofile erarbeitet wurden. Diese enthalten transparente Einnahmen-Ausgaben-Übersichten oder Kennzahlen wie Pro-Kopf-Kosten, Objekt-Kosten, Kapazität, Nutzungsgrad sowie sonstige Kapazitäten an Gemeinschaftseinrichtungen. Zudem sollten nutzerorientierte Bedarfsanalysen erarbeitet werden.

## **Lösungsansätze**

Mögliche Maßnahmen sind z. B. der sukzessive Ausbau und die Einführung eines Gebäude- und Energiemanagements sowie ein inhaltliches und organisatorisches Belegungskonzept für die Gemeinschaftseinrichtungen. Die Kompetenzen in den Gemeinden hinsichtlich der Zuständigkeit für öffentliche Gebäude wie die Gemeinschaftsgebäude sollten gebündelt bzw. mindestens besser vernetzt werden. Aufbauend auf den erarbeiteten Grundlagen und mithilfe des entwickelten Instrumentariums sollte ein versachlichter Diskussionsprozess in Beispielgemeinden eingeleitet werden, um einerseits das Problembewusstsein über die Zukunftsfähigkeit zu erhöhen und andererseits Möglichkeiten zur Optimierung der vorhandenen Angebote zu diskutieren

### **4.12 Fazit Daseinsvorsorgebereiche**

In den Modellregionen wurde ein breites Spektrum an Daseinsvorsorgebereichen bearbeitet. Insgesamt können 20 verschiedene Infrastrukturbereiche differenziert werden. Inhaltlich lässt sich eine deutliche Schwerpunktsetzung bei den sozialen Infrastrukturbereichen Gesundheit/ Ärzteversorgung, Bildung/ Schulentwicklung, Pflege/ Senioren/ Leben im Alter sowie beim Thema ÖPNV/ Mobilität erkennen. Letzteres wurde häufig auch als Querschnittsthema bearbeitet. Mit den genannten Themen befassten sich jeweils mindestens zwei Drittel der Regionen. Technische Infrastrukturen standen demgegenüber bei den Modellregionen deutlich weniger im Fokus. Hier wurde vor allem das Themenfeld Abwasserentsorgung bearbeitet. Weitere relevante Bereiche, die in mindestens einem Drittel der Modellregionen thematisiert wurden, waren Siedlungsentwicklung, Kindertagesbetreuung, Brandschutz und Jugendarbeit.

### **Vorgehensweisen**

Die Vorgehensweisen bei der Bearbeitung der unterschiedlichen Themen orientierten sich häufig an der „klassischen“ Vorgehensweise der Regionalstrategie Daseinsvorsorge mit Modellrechnungen und Szenarien. Sie ähneln sich untereinander, weisen aber auch regionspezifische Besonderheiten auf. So eignen sich offenbar insbesondere die standortgebundenen Infrastrukturen, wie Schulentwicklung, hausärztliche Versorgung, Kindertagesbetreuung oder Brandschutz für die idealtypische Vorgehensweise. In manchen Bereichen wie Pflege/ Senioren, Nahversorgung oder Siedlungsentwicklung wurden über die kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen hinaus nur einzelne der methodischen Grundbausteine angewendet, wie Erreichbarkeits- oder Bedarfsanalysen.

Die Modellregionen erarbeiteten und erprobten zudem verschiedene themenspezifische und regional angepasste Methoden der Bestandserhebung, der Status-quo-Analyse und der Entwicklung von Szenarien und Lösungsansätzen. Dies betrifft die eher quantitativ orientierten Modellierungen genauso wie die qualitativen Bedarfsanalysen. Damit wird der methodische Instrumentenkasten für die regionale Daseinsvorsorgeplanung erweitert und vertieft.

### **Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze**

In der Summe der Regionalstrategien aller Modellregionen liegt die Anzahl von Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Bereiche der Daseinsvorsorge bei über 800. Die Handlungsempfehlungen weisen einen unterschiedlichen Grad an Detaillierung, Verbindlichkeit und Konkretetheit auf. In vielen Regionalstrategien werden sie mit konkreten Lösungsansätzen, Maßnahmen oder Projekten untersetzt. Vielfach haben die Formulierungen allerdings einen empfehlenden Charakter mit einem geringen Bindungsfaktor. Nicht überall sind Prioritäten oder Realisierungshorizonte angegeben. Die Handlungsempfehlungen richten sich an eine Reihe von Adressaten. Diese sind in erster Linie abhängig von den jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dementsprechend sind die Hauptadressaten die kommunale Ebene, Landkreise und Gemeinden. Von den „übergeordneten“ Ebenen wird vor allem das jeweilige Land angesprochen. In der Vielzahl der in den Modellregionen entwickelten Lösungsansätze spiegelt sich ein breites Spektrum an Strategie- und Handlungsoptionen wider.

**Abbildung 9: Strategie- und Handlungsoptionen der Daseinsvorsorgeplanung**

Quelle: angelehnt an BMVBW/BBR (2005), verändert und ergänzt

Die häufigste Option ist „Kooperation“. Zusammenarbeit über den eigenen Fach- und Verantwortungsbereich hinaus und Kooperation verschiedener Partner sind häufige Strategieoptionen in den Pilotprojekten. Kooperationen finden dabei zwischen Gemeinden und (Landkreis-)Einrichtungen oder auch Vereinen und Initiativen statt. Eine Vernetzung findet einerseits von relevanten und/oder fachlich zuständigen Akteuren bzw. Institutionen eines bestimmten Problem- und Themenbereiches und andererseits von entsprechenden Angeboten statt. Es handelt sich meist um für die Region neue Formen der Zusammenarbeit, wie:

- die Zusammenarbeit von Kommunen bei der Ansiedlung von Ärzten bzw. der Wiederbesetzung von Arztstandorten,
- die Etablierung von Runden Tischen oder eines Unternehmensnetzwerkes,
- im Bereich der Gesundheitsprävention zwischen Sportvereinen, Gesundheitssportanbietern, Gemeinden und bürgerschaftlich Engagierten,
- zwischen Stadt und weiteren Institutionen wie Kitas, Kirchengemeinden, Vereinen und Verbänden für ein generationenübergreifendes Netzwerk,
- die Erstellung einer gemeinsamen Planung von Kita, Hort und Grundschule,
- zwischen verschiedenen Akteuren im Bereich der Berufsorientierung (Schulen, Arbeitsagentur, Jobcenter, Weiterbildungsträger, Fachbereichen der Kreisverwaltungen),
- Fahrplankonferenzen zwischen Verkehrsbetrieben und Schulen,
- zwischen Verkehrsgesellschaften und alternativen Mobilitätsanbietern,
- zwischen verschiedenen Ortsfeuerwehren untereinander und mit Gemeinden und
- (Sport-)Vereinskooperationen untereinander und mit den Ortschaften.

Durch die Vernetzung und Kooperation von Anbietern sollen häufig Angebote der Daseinsvorsorge neu geschaffen bzw. qualitative Verbesserungen in diesen Bereichen erreicht werden, wie bei der Mobilität, bei der Berufsorientierung und außerschulischen Bildung, bei der Gesundheitsprävention oder im Sport. Im Rahmen der Kooperation findet in einigen Fällen auch eine Verknüpfung von professionellen und ehrenamtlichen Anbietern statt. Gerade im Bereich der Mobilität werden für Hol- und Bringdienste Vereine bzw. ehrenamtliche Fahrer eingebunden, die die teilweise vom Projektträger finanzierten Fahrzeuge führen.

Vielfach macht die Erfüllung von Aufgaben in den Daseinsvorsorgebereichen Neustrukturierungen, Neuorganisationen, neue Modelle, neue Konzepte oder Substituierungen notwendig. In den Regionalstrategien werden eine Reihe von entsprechenden Maßnahmen und Projekten genannt. Dies können im Schulbereich neue Unterrichtskonzepte oder im medizinischen und pflegerischen Bereich alternative niedrigschwellige Betreuungs-/ Versorgungsstrukturen, die Entwicklung alternativer unterstützender Modelle der medizinischen Dienstleistungen (z. B. Gemeindefrauen auch unter sozialen Aspekten, Kümmererfunktion) oder auch ehrenamtliche Angebote in der Jugendarbeit, Pflege oder Seniorenbetreuung sein. Weitere Beispiele sind der Kita- oder Schulverbund, die Generationenstätte, die Tagespflegebörse, alternative Mobilitätsangebote und die Umwandlung von Kitaplätzen im „Elementarbereich“ in „U3/Krippenplätze“. Auch die Umnutzung von leerstehenden Gebäuden und die Mehrfachnutzung von Räumen in Schulen (z. B. mit Senioren) kann hierzu gezählt werden, ebenso wie die Umstrukturierung von Förderprogrammen.

Die Erhöhung bzw. die Sicherung der Erreichbarkeit von Einrichtungen, aber auch von Zentralen Orten ist eine weitere wichtige Handlungsoption, z. B. durch starke Linien oder die Umstrukturierung des ÖPNV-Netzes sowie die Einführung von flexiblen, alternativen Mobilitätsangeboten, wie Bürgerfahren Bürger, Kaff-Mobil oder das Vereinsbusangebot ecoMobil. Unter diesen Ansatz fällt auch die Verbesserung der Barrierefreiheit von Infrastruktureinrichtungen und des ÖPNV.

Temporär-mobile Ansätze sind in den Regionalstrategien vergleichsweise selten als Lösungsansätze enthalten. Beispiele gibt es in der Nahversorgung (Ausbau mobiler Versorgungsstrukturen, mobiler Wochenmärkte, Rollender Tante Emma Laden) oder Jugendarbeit (aufsuchende mobile Jugendarbeit mit Kaff-Mobil).

Unter der Option Zentralisierung kann die Zusammenlegung bzw. räumliche und funktionale Bündelung von verschiedenen Einheiten oder Leistungen an einem Standort oder in einem Ort verstanden werden. Diese Strategie ist oft verbunden mit einer ergänzenden Verbesserung der Erreichbarkeit der zentralisierten Leistungen. Beispiele sind

- Bildungs- und Familienzentren,
- Gesundheitshäuser, Arzthäuser/Gemeinschaftspraxen und
- die Konzentration bzw. Sicherung von Daseinsvorsorgeeinrichtungen und -angeboten (tageseinsatzfähige Wehren, Grundschulen, Hausärzte u. a.) in nach eigenen regionalen Kriterien klassifizierten Orten (Ortslagen 1. und 2. Ordnung, Gemeinden Kategorie I+II).

Dezentralisierung bedeutet, mit den Angeboten in die Fläche zu gehen bzw. Angebote in der Fläche zu sichern. Häufig sind dies dann kleinere Einheiten. Ansätze aus den Modellregionen sind dezentrale Quartierskonzepte, Kümmererdienste oder Beratungseinrichtungen in verschiedenen Orten, dezentrale Generationen- und Mobilitätsmanager, Satellitenstandorte bei Kitas, Filialschulen oder -praxen. Die Option Dezentralisierung kann auch bedeuten, Kleinschulen mit anderen Standards, aber in der Fläche zuzulassen.

Eine wichtige Handlungsoption ist auch die Qualifizierung. Diese bezieht sich einerseits auf professionelle und halbprofessionelle Angebote bzw. die dort Beschäftigten, wie Tagesmütter, Berater in der Gemeindeverwaltung, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte in Kitas, VerAHs oder Pflegekräfte, um diese Angebote noch besser auf die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels vorzubereiten und mehr Fachkräfte zur Verfügung zu haben. Andererseits geht es häufig um die Qualifizierung von Ehrenamtlichen, wie Übungsleitern, Ehrenamtskoordinatoren, Feuerwehrleuten oder Familien, um diese ein Stück weit professioneller zu machen, um ergänzende Angebote bereitstellen zu können, Angebote zu verbessern oder zu sichern (z. B. bei den freiwilligen Feuerwehren oder in der Pflege und Seniorenbetreuung). Ein anderer Ansatz ist die Qualifizierung von Angeboten

bspw. in der Berufsorientierung oder im Gesundheitssport, um so die Angebote zielführender und attraktiver zu gestalten.

Auch die Verbesserung der Information der Nachfrager, der Nutzer oder Zielgruppen, wie Schüler, Eltern, Fahrgäste, Pflegebedürftige, Ältere und Unternehmen, über Angebote und Anbieter spielt eine zentrale Rolle in den Strategien der Modellregionen. Verschiedene Informations- und Austauschplattformen bzw. Informationsbroschüren wurden geschaffen. Auch Marketing und Beratung können zu dieser Option gezählt werden. Diese Strategieansätze haben dabei meist die Funktion, vorhandene Angebote und Einrichtungen bekannter zu machen, damit sie häufiger genutzt werden. Das kann einerseits die Tragfähigkeit der Einrichtungen erhöhen und andererseits im Sinne der Prävention dazu beitragen, dass Bedarfe z. B. in der Pflege vermindert werden. So beziehen sich die Handlungsempfehlungen der Modellregionen neben der Beratung und verbesserten Information der Nutzer über vorhandene Angebote, z. B. in der Pflege, für Senioren und Familien, auch auf das Marketing für Angebote. Umgekehrt bestehen ebenso Strategien für Anbieter, wie ein ärztespezifisches Regionsmarketing. Baulücken- und Leerstandskataster dienen der Information über künftige Herausforderungen und Potenziale der Siedlungsentwicklung sowie Möglichkeiten der Umnutzung.

### Kombination der Strategie- und Handlungsoptionen

Von besonderer Bedeutung ist die Kombination verschiedener Optionen, z. B. zentralisierter mit dezentralisierten Ansätzen und der damit verbundenen Optimierung der Schnittstellen. Hier spielt häufig auch die Kombination von professionellen mit ehrenamtlichen Angeboten eine wichtige Rolle. So soll bspw. die Bündelung von medizinischen Leistungen in Gesundheitszentren mit einer Professionalisierung einhergehen und mit einem dezentralem Ansatz bzw. Flächenansatz kombiniert werden, wie mit Filialpraxen oder Dorfschwestern. Ähnliche Ansätze werden im Bereich Altenpflege/ Leben im Alter empfohlen und durchgeführt: die Einrichtung von Koordinierungsstellen auf Regions- oder Landkreisebene und die Etablierung von „Kümmerern vor Ort“, die häufig ehrenamtlich tätig sind. Deutlich wird dieser kombinierte Strategieansatz auch im Bereich Mobilität, wo starke, verlässliche (Haupt-)Linien eingerichtet und die Zwischenräume durch ergänzende, teilweise ehrenamtliche Angebote versorgt werden sollen.

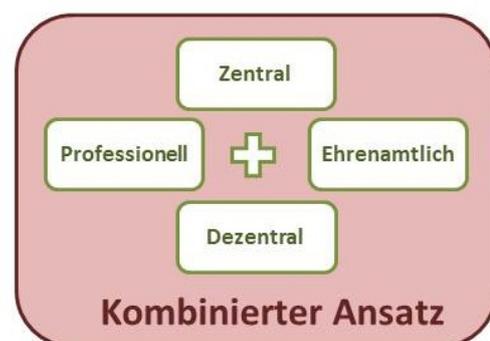
In diesem Zusammenhang kommt auch Managementlösungen eine besondere Bedeutung zu. Ein gutes Management der Projektbeteiligten, der Ressourcen sowie der Schnittstellen stellt einen weiteren Erfolgsfaktor für erfolgreiche Anpassungslösungen dar.

### Raumbezug

Konkrete raumbezogene Festlegungen oder Lösungsansätze finden sich in etlichen Regionalstrategien jedoch meist nur mit empfehlendem Charakter. Häufig stehen die Empfehlungen mit der Forderung nach dem Standorterhalt in Verbindung, z. B. von Arztpraxen, Grundschulen oder Feuerwehren. Ein häufig genannter Aspekt mit konkretem Raumbezug ist die Priorisierung der zu erhaltenden Hausarztstandorte, die Formulierung von Lösungsempfehlungen für einzelne Schulstandorte und die Definition von Hauptlinien des ÖPNV-Netzes. Es werden in manchen Regionalstrategien konkrete Teilräume mit besonderem Handlungsbedarf aufgezeigt, z. B. in Bezug auf die Mobilitätsbedingungen oder die Unterversorgung mit Nahversorgungs- und Pflegeberatungseinrichtungen. Daraus werden dann Potenzialräume für flexible Bedienformen oder die Etablierung von Dorfläden abgeleitet. Diese raumbezogenen Ansätze werden vielfach in Karten dargestellt.

Einige Modellregionen verknüpfen differenzierte Empfehlungen für das planerische Vorhalten, Sichern und Entwickeln von Daseinsvorsorgeangeboten und -einrichtungen sowie die Sicherung der Erreichbarkeit mit bestimmten Orts- und Gemeindetypen, die sie im Rahmen ihrer Regionalstrate-

Abbildung 10: Kombiniertes Strategieansatz



Quelle: Eigene Darstellung

gieprozesse definiert haben. Diesen Orten wird eine zentrale Bedeutung für die Daseinsvorsorge zuerkannt und sie sind in gewisser Weise mit den Zentralen Orten der Landes- und Regionalplanung vergleichbar, zumindest was ihre angestrebte und zugewiesene Versorgungsfunktion betrifft. Sie wurden jedoch auf einer unteren Ebene und mit teilweise anderen Methoden bestimmt.

Zwei Modellregionen haben eine ähnliche Typisierung inklusive Empfehlungen vorgenommen, jedoch hinsichtlich des spezifischen Themas „Wohnen im Alter“. Die Region Westmecklenburg verknüpft dies mit der Empfehlung, verfügbare Ressourcen nur konzentriert für gut ausgestattete Standorte einzusetzen. Die Region formuliert Ausschlussstandorte für die Entwicklung von Wohnangeboten und flankierender Infrastruktur für ältere Menschen. Zwei Landkreise schlagen die Aufnahme von spezifischen Zentrale-Orte-Kategorien in die Landes- und Regionalplanung oder die regionale Strukturförderung vor, bspw. bezogen auf einzelne Versorgungsfunktionen wie die Grundschulversorgung („regional-strukturell bedeutsamer Schulstandort“, „ländliche Schulzentren“).

### **Innovationsgrad**

Bei der Bewertung des Innovationsgrades der Lösungen stellt sich die Frage des Maßstabs dessen, was innovativ ist. Hierzu bietet es sich an, auf die Bewertungskriterien im Rahmen des Auswahlprozesses der Pilotprojekte im Aktionsprogramm zurückzugreifen. In diesem Sinne können Ansätze als innovativ angesehen werden, wenn sie einen besonderem Modellcharakter oder eine Vorbildfunktion mit hohen Übertragbarkeitschancen aufweisen, wenn neue Akteurskonstellationen bei der Zusammenarbeit und der Trägerschaft entstehen, wenn integrative Lösungsansätze verfolgt werden (interkommunal, organisationsübergreifend, generationsübergreifend) oder wenn bekannte Lösungsansätze von andernorts als adaptive Innovationen auf die eigenen Verhältnisse übertragen werden. Nimmt man diese Kriterien als Maßstab, sind in den Regionalstrategien durchaus innovative Handlungsempfehlungen zu finden, wenn auch in der Mehrzahl sicherlich als adaptive Innovationen. Denn aus der Sicht der Modellregionen ist es durchaus innovativ, wenn Lösungen gefunden oder empfohlen werden, die in der Region selber bisher noch nicht umsetzbar waren, die aber dennoch zur Lösung erkannter Problemlagen beitragen. Als Beispiel seien hier die Empfehlungen zur Einführung von Ganztagsschulangeboten oder von jahrgangsübergreifendem Unterricht genannt, die offenbar vor allem in manchen westdeutschen Regionen eine Innovation darstellen. Auch die vielfach empfohlene Einführung von arztentlastenden Strukturen wie VeraH und AGnES stellen solche adaptive Innovationen dar.

Insbesondere bei den Pilotprojekten der Phase I und II finden sich innovative Lösungsansätze im o. g. Sinne. So besitzen sicherlich Ansätze wie die Verknüpfung von Kommunalen Seniorenbetreuern mit ärztlichen und arztentlastenden Strukturen im Landkreis Hersfeld-Rotenburg, neue Wohnmodelle im Zusammenleben von Senioren und Familien im Landkreis Coburg, die Interkommunale Gefahrenabwehrbedarfsplanung im Oderland und die Ortsentwicklungsmoderationen unter Einbeziehung der Vereine in Ostwürttemberg überregionalen Modellcharakter. Es finden sich auch jenseits der Pilotprojekte einige interessante Ansätze mit einem gewissen Innovationsgrad, insbesondere was die Akteurskonstellation oder den integrativen Charakter betrifft. Die Erstellung eines gemeinsamen Bedarfsplanes Kita, Jugend und Seniorenarbeit, die Einrichtung einer Tagespflegebörse, Arbeitgeberzusammenschlüsse Pflege, die Etablierung von Familienzentren XXL mit Integration einer Mobilitätszentrale oder der Aufbau eines regionsweiten Netzes aus Alltagsbegleitern und Koordinierungsstellen für niedrigschwellige Angebote sind Beispiele für Maßnahmen in den Regionalstrategien.

Die Innovation kann sich auch auf verfahrensbezogene Neuerungen beziehen, wie effizientere oder validere Methoden der Bestandserhebung, z. B. von Leerstand oder Versorgungslücken, und auf die damit verbundene Entwicklung von „Frühwarnsystemen“. Dies stellt für eine Region eine Innovation dar, die im Rahmen des Arbeitsgruppenprozesses entstanden ist und weiterhin in der Praxis angewendet werden kann, auch wenn es nicht bis zur Entwicklung eines (innovativen) konkreten Lösungsansatzes für die einzelnen Gebäude kam.

Trotz der hier genannten Beispiele ist der Innovationsgrad bzw. die Anzahl der innovativen Lösungsansätze im Rahmen der Regionalstrategien nicht so hoch, wie vielleicht bei Einrichtung des Aktionsprogramms erwartet. Dies hat ggf. auch etwas damit zu tun, dass es den Akteuren in den Arbeitsgruppen oder auf der Steuerungsebene sicherlich nicht immer leicht fiel, experimentierfreudig zu sein und „über den Tellerrand zu schauen“. Hierfür bedarf es Anregungen, dass etwas möglich ist oder wie etwas auch gehen könnte. Diese Anregungen waren im Rahmen des Erarbeitungsprozesses der Regionalstrategien vielleicht nicht ausreichend gegeben. Mit den Fachkonferenzen, der Vorstudie und dem Workshop zu europäischen Erfahrungen gab es gute Ansätze. Die praktischen Beispiele bei den internationalen Exkursionen oder die Erkenntnisse aus den Facharbeitskreisen zeigen auf, was auch möglich wäre. Aufgrund der zeitlichen Taktung im Ablauf des Aktionsprogramms konnten diese Beispiele jedoch kaum von den Modellregionen in ihren Regionalstrategien aufgegriffen werden.

### **Wechselwirkungen**

Ein weiteres Qualitätskriterium des Ansatzes Regionalstrategie ist die Beachtung von Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Daseinsvorsorgebereichen. Dieser Aspekt ist dem Ansatz des fachübergreifenden Denkens relativ ähnlich. Wechselwirkungen können dabei einerseits bei der Problemanalyse eine Rolle spielen und sind andererseits wichtig bei den Zukunftsszenarien und Lösungsansätzen. Dabei haben insbesondere Karten mit Übersichten über Infrastrukturstandorte und Erreichbarkeiten, wie sie in den Modellregionen häufig erarbeitet wurden, eine wichtige strategische Funktion, um die räumliche Überlagerung von Problem- wie auch Positiventwicklungen zu verdeutlichen. Im Rahmen der Szenariendiskussionen wurden häufig Wechselwirkungen zwischen einzelnen Infrastrukturen und Erreichbarkeiten betrachtet, wie z. B. die mit der Schließung von Grundschulstandorten verbundenen Auswirkungen auf die zukünftige Erreichbarkeit anderer Grundschulen mit dem ÖPNV. Manche Modellregionen haben mit den von ihnen durchgeführten Gemeinde- bzw. Ortsteiltypisierungen und der damit verbundenen Betrachtung verschiedener Infrastrukturen gute Erfahrungen gemacht. Sie können als Instrument verstanden werden, um soziale und technische Infrastrukturen gemeinsam zu diskutieren.

Vielfach beziehen sich die Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze in den Regionalstrategien auf die sektoralen Bereiche. Dies hat u. a. mit der häufig sektoralen Ausrichtung der thematischen Arbeitsgruppen und dem ausbaufähigen Austausch der verschiedenen AGs bzw. ihrer Mitglieder untereinander zu tun. Es lassen sich in den Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen dennoch einige Wechselwirkungsaspekte erkennen. Wie bei den Szenarien taucht dort die Verknüpfung von Mobilitäts- und Erreichbarkeitsaspekten mit vielen anderen, insbesondere standortgebundenen Daseinsvorsorgebereichen häufiger auf, z. B. im Sinne der Verbesserung der Erreichbarkeit von Infrastruktur oder der Mobilität der Nutzer.

Weitere „Cluster“, die hier ausgemacht werden können, sind

- die Verknüpfung der Thematik Ärzteversorgung mit dem Vorhandensein von Bildungs- und Betreuungsinfrastrukturen sowie der Kreis- und Ortsentwicklung im Sinne einer für Familien attraktiven Region
- die Verknüpfung der Bereiche Gesundheit/ ärztliche Versorgung mit dem Thema Pflege und Leben im Alter
- die Verknüpfung Leben und Wohnen im Alter mit der Nahversorgung
- die Verknüpfung (Grund)Schule und Kindertagesbetreuung

Vereinzelt finden sich Multifunktionslösungen, die positive Wechselwirkungen im Sinne von Synergien ermöglichen sollen, z. B. zwischen Kinder- und Seniorenbetreuung.

### **Standards**

Insgesamt werden in den Regionalstrategien Standards als Hemmnis für regional angepasste Lösungen vergleichsweise selten angesprochen und damit selten die geltenden Standards infrage gestellt.

Dies kann bedeuten, dass die existierenden Standards nur in wenigen Fällen Lösungen behindern, dass viele der Modellregionen mit ihren Lösungsansätzen und der Konkretisierung der Maßnahmen noch nicht so weit gekommen sind, um konkrete Standards als Hemmnisse zu begreifen, oder dass den Arbeitsgruppen Kreativität oder Mut fehlte, sich über Standards hinwegzusetzen.

Vereinzelt weisen Modellregionen darauf hin, dass zur Sicherung der Qualität und Erreichbarkeit von Leistungen und Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge Standards und Normen den Bedingungen des ländlichen Raumes angepasst werden sollten, wie z. B. Betreuungsschlüssel, Wegegelder, Prüfwänge, Mindestschülerzahlen, Ausbaustandards im Straßenbau, sowie die Gruppengrößen bzw. das bereitzustellende Personal und dessen Qualifikation in Kindertagesstätten. Teilweise wird empfohlen, in peripheren, schlecht ausgestatteten Räumen Standards zu reduzieren, damit dort kleine Einrichtungen und Experimente ohne große Hürden entwickelt und umgesetzt werden können.

Einige Modellregionen formulieren für die Analyse und als zukünftiges Versorgungsziel eigene Standards insbesondere dort, wo es keine gesetzlich normierten Standards gibt, z. B. bei der Pkw- und ÖPNV-Erreichbarkeit von Ärzten, Nahversorgern oder Zentralen Orten. Daraus werden dann teilweise Handlungserfordernisse abgeleitet. Wenn bspw. in Mitte Niedersachsen diese eigenen Erreichbarkeitsstandards kombiniert mit einem definierten Arzt/Einwohner-Verhältnis unterschritten werden, dann verpflichten sich die Gemeinden dazu, gemeinsam zu handeln. In Abhängigkeit der selbst definierten Standards zur ÖPNV-Fahrzeit und zur Takthäufigkeit leitete Mitte Niedersachsen aus der Analyse der Erreichbarkeiten von Mittelzentren zudem zwei Handlungsbereiche zur Mobilitätssicherung bzw. -ergänzung ab, in denen Mobilitätsangebote geschaffen werden sollen.

Die Verbandsgemeinde Daun traf sowohl bei der Weiterentwicklung von Kitas zu Generationenstätten als auch bei der Weiterentwicklung der Bürgerhäuser zu offenen Treffs auf Probleme bezüglich der geltenden Standards. Offenbar bedürfen diese im Küchen- und Sanitärbereich insbesondere für ländliche Räume mit kleineren Strukturen der Anpassung. Hier spricht viel für eine flexiblere Handhabung, um multifunktionale Nutzungen überhaupt zu ermöglichen, die wiederum oftmals Voraussetzung für die Aufrechterhaltung möglichst dezentraler Infrastrukturlösungen sind. Die Einführung eines Standarderprobungsgesetzes und dessen offensive Bekanntmachung könnte hierbei eine wichtige Maßnahme sein.

## 5. Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategien Daseinsvorsorge

Ein bedeutender Aspekt der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Regionalstrategieprozesse ist die Implementierung der erarbeiteten Ergebnisse und die Verstetigung des Erreichten. Die Modellregionen haben dies in vielfältiger Weise getan. Umsetzung und Verstetigung erfolgen dabei auf verschiedene Art und Weise: Information/ Kommunikation der Ergebnisse/ Überzeugung anderer, Einbindung in formelle Raum- und Fachplanungen oder in informelle Konzepte bzw. in Förderprogramme, Projekte sowie Verstetigung der Strukturen und Kooperationen. Die strategiebegleitenden und anschließenden Pilotprojekte haben sich als erfolgreicher Ansatz erwiesen. In einigen Regionen ist es gelungen, die aufgebauten Strukturen und Aufgaben aus Regionalstrategie und/oder Pilotprojekt mit eigenen Mitteln zu verstetigen. Neben der konkreten Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entfalteten die Regionalstrategien weitere Wirkungen in den Modellregionen insbesondere in den Bereichen fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit, Sensibilisierung und das Bewusstmachen für die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die regionale Daseinsvorsorge sowie für die möglichen Herausforderungen und Handlungsoptionen und die Schaffung von wissenschaftlich fundierten Planungs- und Entscheidungsgrundlagen.

### 5.1 Ansätze von Umsetzung und Verstetigung

Die Umsetzung und Verstetigung kann unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden. Es geht dabei um das Was? (Ergebnisse, „Output“), das Wer? (Adressaten) und das Wie? (Ansätze, Strategien). Daraus ergeben sich unterschiedliche Pfade der Umsetzung und Verstetigung.

Hinsichtlich der Ergebnisse und des Outputs der Regionalstrategieprozesse kann in: Handlungsempfehlungen/ Projekte/ Angebote, Daten und Analysen, Management/ Strukturen/ Netzwerk sowie „Philosophie“ und Qualitätskriterien unterschieden werden (siehe Abbildung 11).

Akteure der Umsetzung und Verstetigung sind zunächst die Modellregionen selbst, also die Landkreise, die Gemeindeverbände, die Regionalverbände oder regionalen Planungsverbände als Träger der Regionalstrategien. Hierbei werden dann eigene Ressourcen, z. B. finanzieller oder personeller Art herangezogen. Es sind jedoch auch andere Ebenen und Zielgruppen angesprochen, die zumeist auch an den Regionalstrategieprozessen beteiligt waren. Wichtige Adressaten sind die Kommunal- und Fachverwaltungen auf den verschiedenen Ebenen, die Kommunalpolitik, die Fach- und Raumplanung, öffentliche und private Infrastrukturträger, Fachakteure aus Wirtschaft und Wohlfahrtsverbänden, Zivilgesellschaft und Ehrenamtliche, Länder- und Bundesressorts sowie der Gesetzgeber. Hierbei setzen die Akteure die Ergebnisse der Regionalstrategie direkt um oder übernehmen die im Rahmen von Pilotprojekten entwickelten Angebote.

Umsetzung und Verstetigung können auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Es lassen sich unterschiedliche Ansätze differenzieren:

- Information/ Kommunikation der Ergebnisse/ Überzeugung anderer,
- Einbindung in formelle Raum- und Fachplanungen oder in informelle Konzepte bzw. in Förderprogramme,
- Projekte sowie
- Verstetigung der Strukturen und Kooperationen.

Dabei hängen diese Ansätze häufig eng zusammen. Die Kommunikation der Handlungsempfehlungen, Projektideen und Maßnahmenvorschläge ist Voraussetzung für den Transfer nach innen in die Region und in die eigene Verwaltung, aber auch für die Überzeugung anderer, wie Kommunen, Fachplanungen, Infrastrukturträger oder Gesetzgeber, die Ansätze aufzunehmen und im eigenen Verantwortungsbereich umzusetzen. Der Rückgriff auf die bewährten Management- und Koordinationsstrukturen sowie Netzwerke relevanter Akteure ist der Umsetzung von konkreten Projekten und Maßnahmen sowie der Information und Kommunikation dienlich. Erfolgreich umgesetzte Pilotprojek-

te helfen, andere von den Ergebnissen der Regionalstrategie zu überzeugen, eigene Umsetzungsaktivitäten aufzunehmen oder geschaffene Angebote weiterzuführen.

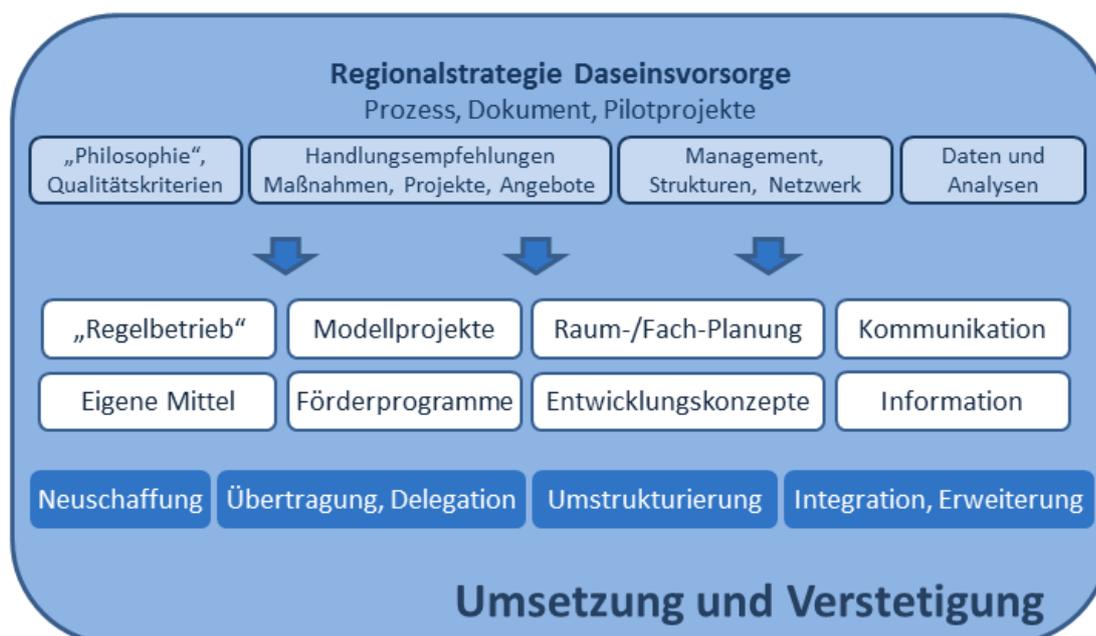
Eine weitere Unterscheidung der Ansätze ist dahingehend möglich, inwieweit eigene oder externe personelle und finanzielle Mittel zur Umsetzung oder Verstetigung genutzt werden, ob Aufgaben bzw. Angebote in den „Regelbetrieb“ des Regionalstrategieträgers übergehen oder an andere Institutionen (Gemeinden, Fachplanungen, Ehrenamtliche, Unternehmen, (Wohlfahrts-)Verbände) übertragen werden.

Grundlage für die Umsetzung sind die Regionalstrategiedokumente. Um die Anschlussfähigkeit zu gewährleisten, sollten Hinweise zu konkreten Umsetzungsmaßnahmen sowie Überlegungen der Verstetigung und Fortschreibung enthalten sein. Die Regionalstrategien bieten in allen Modellregionen gute Anschlussmöglichkeiten für die Umsetzung der Ergebnisse. Insbesondere die kommunalen Akteure sowie weitere Träger und Bereitsteller von Daseinsvorsorgeleistungen sind die Adressaten und finden in den Dokumenten Ansatzpunkte für die Einbindung der Ergebnisse in ihre formellen und informellen Planungen, Konzepte und Maßnahmen. Das Dokument Regionalstrategie bildet somit in den Regionen das Scharnier zwischen dem diskursiven Prozess und der Umsetzung der formulierten strategischen Ziele und Schlüsselprojekte.

Mehrheitlich liegen in den Modellregionen zudem ergänzende Dokumentationen mit den ausführlichen Ergebnissen der Modellrechnungen, insbesondere der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen und Erreichbarkeitsanalysen, vor. Vor allem letztere können für (Fach-)Planungen und Konzepte als geeignete regionseinheitliche Daten- und Analysegrundlagen herangezogen werden.

Den Modellregionen ist bewusst, dass die Erarbeitung der Regionalstrategie nur ein erster wichtiger Schritt der Bemühungen um die Sicherung und Entwicklung von Daseinsvorsorge und Lebensqualität in den Regionen, Landkreisen und Gemeinden ist. Daher bestand bei vielen Beteiligten Einigkeit darüber, den Prozess und die Strukturen zu verstetigen. Mit den erarbeiteten analytischen Grundlagen, den Modellrechnungen, den Handlungsempfehlungen und Projektideen liegen in den Modellregionen nun handlungsleitende Grundlagen vor, um den Prozess zu verstetigen und Maßnahmen umzusetzen. Die Modellregionen begreifen das Dokument Regionalstrategie dementsprechend als Leitfaden für die Akteure in den Landkreisen und vor allem der Kommunalpolitik, um die notwendigen Anpassungsprozesse sinnvoll gestalten zu können.

**Abbildung 11: Aspekte bei der Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge**



Quelle: Eigene Darstellung

## **Information und Kommunikation der Ergebnisse**

Als ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung wird von vielen Modellregionen die Information und weitere Einbindung vor allem der kommunalen politischen und administrativen Ebene angesehen, da in den Ämtern und Gemeinden Zuständigkeiten für viele Infrastrukturbereiche liegen. Hierbei geht es auch um die Überzeugung anderer auf der kommunalen und lokalen Ebene, die Ergebnisse der Regionalstrategien umzusetzen. Die Gemeinden sollen sensibilisiert werden, indem ihnen die kleinräumigen Herausforderungen in den verschiedenen Themenfeldern verdeutlicht werden, ihnen Datengrundlagen und Analysen zur Verfügung gestellt sowie Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Viele Modellregionen betonen dementsprechend, dass es wichtig sei, die Ergebnisse und guten Beispiele aus der Regionalstrategie gut aufzubereiten und insbesondere auf die Ebene der Ämter und Gemeinden zu kommunizieren. Instrumente und Aktivitäten der Information und Kommunikation sind regelmäßige Ortsbürgermeisterdienstversammlungen, teilräumliche Regionalkonferenzen oder Qualifizierungsworkshops.

In einigen Modellregionen wird darüber hinaus als wertvolles Ergebnis des Prozesses angesehen, dass ihnen durch die strukturierte Betrachtung und Aufbereitung der Themenfelder bewusst wurde, wie viele (bisher unentdeckte) kommunale und ehrenamtliche Initiativen, Projekte und Maßnahmen sich bereits Lösungsansätzen widmen. Die regionale Information über diese Ansätze, deren Verbreitung und Vernetzung konnte in den Modellregionen erreicht werden. Die Vernetzung mit anderen, in den Handlungsfeldern aktiven Initiativen und Projekten wird damit in den Regionen zunehmende Bedeutung erlangen. So verstehen sich manche Modellregionen bzw. ihre Regionalkoordinatoren als entsprechende Service- oder Transferstelle und übernehmen hier eine Funktion des Wissens- und Erfahrungsaustausches auf gemeindlicher, kreislicher und regionaler Ebene. In manchen Modellregionen begleiten in diesem Sinne die Geschäftsstellen eines Regionalverbands oder einer LEADER-LAG die Umsetzung der Regionalstrategie.

## **Einbindung in formelle Planungen und informelle Konzepte**

Ein wichtiger Aspekt der Umsetzung ist die Einbindung der Regionalstrategieergebnisse in die formellen Fach- und räumlichen Planungen sowie in informelle Konzepte der Regionalentwicklung. Ein zentraler Aspekt ist dabei, dass die Daten und Analysen aus der Regionalstrategie wie die kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen, Erreichbarkeitsanalysen oder Szenarien als wichtige Grundlage für die Erstellung der Planwerke und der Konzepte herangezogen werden.

Insbesondere dort, wo die Träger der Regionalplanung die Träger des Modellvorhabens waren, flossen die Erkenntnisse und Ergebnisse bei der Fortschreibung der Regionalpläne in die Programmsätze ein. So fanden Ergebnisse aus der jeweiligen Regionalstrategie bspw. ihren Niederschlag im Entwurf des Regionalen Raumordnungsplans Region Trier und im Kapitel Regionale Kooperation der 2. Gesamtfortschreibung des Regionalplanes Oberes Elbtal/Osterzgebirge. In der Region Altmark befindet sich der 1. Entwurf des sachlichen Teilplans „Regionalstrategie Daseinsvorsorge und Entwicklung der Siedlungsstruktur“ seit Februar 2015 bereits in der öffentlichen Beteiligung. Darin wird eine Kategorisierung der Städte und Gemeinden vorgenommen und dabei neue Zentrale-Orte-Kategorien geschaffen, um eine angemessene Erreichbarkeit von grundzentralen Einrichtungen außerhalb der zentralen Orte sicherzustellen. Für die Kategorie III wurden alle Ortsteile ausgewählt, die für die übergemeindliche Versorgung mit zentralen Einrichtungen nicht in Betracht kommen. Die sogenannten „Orte mit Sonderausweisung“ (Grundzentren mit Teilung von Aufgaben, Orte mit besonderer Funktion, ein grundzentraler Verflechtungsbereich) werden als Gemeinden der Kategorie II bezeichnet. Der Kategorie I werden alle Orte zugeordnet, die den Status eines Grundzentrums, eines Grundzentrums mit Teilfunktionen eines Mittelzentrums oder den Status eines Mittelzentrums besitzen. Bezogen auf verschiedene Daseinsvorsorgebereiche wie Schulentwicklung oder Brandschutz etc. werden Empfehlungen für die Ausstattung formuliert.

In manchen Modellregionen ist auch die Einbindung der analytischen Grundlagen und Ergebnisse in die Aufstellung oder Fortschreibung verschiedener formeller Fachpläne vorgesehen, wie in die Schulentwicklungsplanung, in die Gefahrenabwehr- bzw. Brandschutzbedarfspläne, in Nahverkehrspläne, in die Pflegestrukturplanung oder den kreislichen Alten- und Pflegehilfeplan.

Eine der am weitesten verbreiteten Ansätze ist die Nutzung der Ergebnisse der Regionalstrategien als konzeptionelle Grundlagen im Rahmen von EU- oder Bund-Länder-Förderprogrammen insbesondere zur Entwicklung des ländlichen Raumes wie ELER oder GAK, d. h. für LEADER-Konzepte bzw. Integrierte Ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK) oder für weitere kreisliche Entwicklungsstrategien. Zudem wurden die Analysen und Modellrechnungen sowie die Steuerungs- und Arbeitsstrukturen sowie Netzwerke aus dem Regionalstrategieprozess bei der Erarbeitung der Konzepte genutzt. Mindestens die Hälfte der Modellregionen hat dies nach eigenen Angaben getan.

Durch die Übernahme der Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge in die Programme der (ländlichen) Regionalentwicklung besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit der konkreten z.B. auch baulichen Umsetzung in der Laufzeit dieser Programme bis 2020. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Maßnahmen. So wurde das Thema Bildung in die Lokale Entwicklungsstrategie der LAG „Land zum Leben Merzig-Wadern“ verankert sowie in die Fortschreibung des GRW-Regionalbudgets im Landkreis Uckermark aufgenommen. Das Thema „Jugendberufsagentur“ ist in drei strategischen Handlungsschwerpunkten der strategischen Zielplanung des Kreises Schleswig-Flensburg enthalten, die aktuell neu gefasst wird („Zukunftsfester Kreis 2030“). Projektziele und Ergebnisse des Projektes „Mobilitätsnetz Spessart“ wurden in das entsprechende Regionale Entwicklungskonzept (REK) für die LEADER-Förderung sowie in Integrierte kommunale Entwicklungskonzepte (IKEK) übernommen. Dies führte dazu, dass der Verband SPESSART regional für den weiteren Aufbau des im Februar 2016 gestarteten Mitfahrernetzwerkes flinc/spessart für drei Jahre aus LEADER-Mitteln unterstützt wird.

Eine weitere Option ist die Nutzung der analytischen Grundlagen bzw. Maßnahmenvorschläge im Rahmen der Städtebauförderung (z. B. Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“) oder als Grundlage für Entwicklungskonzepte auf Gemeindeebene, z. B. für Integrierte kommunale Entwicklungskonzepte (IKEK) oder Integrierte Gemeindliche Entwicklungskonzepte (IGEK), womit gute Bedingungen für die spätere konkrete Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen dieser Programme bestehen.

Einige Modellregionen nutzen für die Umsetzung oder Fortführung der Regionalstrategien und von Pilotprojekten bzw. von deren wesentlichen Inhalten und Strukturen weitere (Förder-)Programme von Land, Bund oder andere Quellen. Im Landkreis Uckermark und im Kreis Merzig-Wadern geschieht dies über das BMBF-Programm „Bildung integriert“. In der Verbandsgemeinde Daun wird eine Koordinierungsstelle für das Netzwerk Dauner Viadukt von Jung bis Alt durch die katholische Kirche für drei Jahre (Modellprojekt des Bistums Trier) finanziert. Der Ansatz „Tag in der Produktion“ wurde als Maßnahme im RÜMSA Projekt (Regionales Übergangsmanagement Sachsen-Anhalt) verankert. Eine Fortführung ab dem Schuljahr 2016/17 ist somit möglich. Der Landkreis Merzig-Wadern, der Kreis Schleswig-Flensburg sowie der Vogelsbergkreis haben sich erfolgreich bei dem neuen Modellvorhaben des BMVI „Langfristige Sicherung von Versorgung und Mobilität in ländlichen Räumen“ beworben und knüpfen dabei an die Erkenntnisse der Regionalstrategie an und können ausgewählte Ergebnisse insbesondere in Verbindung mit Mobilität nun bis 2018 umsetzen.

Neben der Einbindung der Ergebnisse in regionale Pläne und Konzepte und damit den Transfer nach innen steht die Übertragung von Ergebnissen nach außen. Sie wurden in fachliche Studien und Konzepte der Länder, wie in die Studie „Die Zukunftsfähigkeit der Grundschulen im ländlichen Raum Schleswig-Holsteins“ übertragen. Andere, in Pilotprojekten erarbeitete Qualitätsmanagementinstrumente flossen in formale, überregional gültige Vereinbarungen ein, wie die Finanzierungs- und Durchführungsvereinbarung für den Rehabilitationssport in Mecklenburg-Vorpommern.

## Projekte

Ein zentraler Ansatz der Umsetzung ist die Initiierung und Durchführung von Projekten in eigener Regie der Regionalstrategieträger bzw. mit oder bei anderen Institutionen, Gebietskörperschaften oder Akteuren. Hierbei kann unterschieden werden zwischen Projekten, die im Rahmen des Aktionsprogramms durch den Bund und einzelne Länder unterstützt wurden (Pilotprojekte der Phasen I und II) sowie weiteren Projekten, die aus anderen Programmen oder durch eigene Mittel unterstützt werden. Die Umsetzung von konkreten Maßnahmen und Projekten ist dabei in hohem Maße von den finanziellen Spielräumen der Kommunen abhängig. Diese sind bekanntermaßen eng und daher müssen für die Umsetzung häufig weitere (externe) Mittel in anderen Programmen akquiriert werden. Hierfür sind regionale Managementstrukturen hilfreich.

Einen interessanten Ansatz in diesem Zusammenhang hat der Landkreis Uckermark mit seiner durch Regionalstrategie bzw. Pilotprojekt mitbeförderten Bildungsförderrichtlinie eingeschlagen. In deren Rahmen können seit Ende 2015 Zuwendungen zur Förderung von Vorhaben der zertifizierten Praxisorientierung und Qualitätsentwicklung an Kitas und Schulen, zur technischen Ausstattung von Schulen, der außerschulischen Lernförderung, der Elternbildung sowie des kommunalen Bildungsmanagements gewährt werden. Hierfür stehen pro Jahr 100.000 € kreiseigene Mittel zur Verfügung.

Durch die Umsetzung in Projekten der Regionalstrategie sind verschiedene „Produkte“ entstanden. Sie können grob systematisiert werden in:

- Informationsangebote,
- Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote,
- Konzepte zur Umsetzungsvorbereitung und
- Investive Projekte.

Zudem entstanden Handbücher und Leitfäden, Gutachten und Befragungen, Vereinbarungen und Verträge sowie rechtliche und steuerliche Klärungen bestimmter Sachverhalte. Diese Produkte stellen gute Ansatzpunkte für die Übertragbarkeit und den Transfer von Ergebnissen dar und werden daher im Kapitel 7 kurz beschrieben.

### *Informationsangebote*

In vielen Modellregionen wurde festgestellt, dass es in den jeweiligen Bereichen z. B. Berufsorientierung oder Angeboten für Senioren bereits eine Reihe von Vorhabengibt, die Informationen darüber jedoch häufig nicht in gebündelter Form für die Zielgruppen zur Verfügung stehen. Ein effektives Mittel, um die Versorgungssituation zu verbessern und eine effizientere Nutzung der Angebote zu erreichen, war daher die Erarbeitung entsprechender gedruckter oder internetgestützter Informationsangebote. Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Broschüre „Gut versorgt im ländlichen Raum. Ein Wegweiser für Gesundheit, Freizeit und Wohnen für Seniorinnen und Senioren und deren Angehörige“ des Landkreises Meißen, die Datenbank haupt- und ehrenamtliche Angebote der sozialen Daseinsvorsorge im Spreewalddreieck, die Informationsmappe BO2030 und das Regionale Bildungsportal im Landkreis Merzig-Wadern. Das Regionale Bildungsportal stellt eine langfristige Plattform zur Kommunikation der Angebote des Regionalen Bildungsmanagements sowie für den Austausch der Bedarfe von regionalen Bildungsanbietern und Bildungsnachfragern dar und wird durch den Landkreis weitergeführt. Auch für andere der erarbeiteten Informationsangebote gibt es dauerhafte Lösungen. So soll die Übersicht aller Maßnahmen und Angebote im Übergangsgeschehen junger Menschen im Kreis Schleswig-Flensburg durch bestehende Verwaltungseinheiten aktuell gehalten werden. Das Regionale Bildungsportal Merzig-Wadern wird durch den Landkreis weitergeführt. Das Informationsangebot BO 2030 wurde auf der Webseite [www.ausbildung-uckermark.de](http://www.ausbildung-uckermark.de) integriert und wird durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Uckermark aktuell gehalten.

In den Regionalstrategien entstanden weiterhin eine Vielzahl interessanter Mittel der Öffentlichkeitsarbeit, wie Newsletter, Postkarten, Webseiten, Werbematerialien, Plakate, Logos oder Flyer zu

den Projekten und Wettbewerben, die Vorbild für die Kommunikation von Themen der Daseinsvorsorge und des demografischen Wandels sein können.

#### *Angebote im Bereich Daseinsvorsorge*

Neben der Information über Angebote im Bereich der Daseinsvorsorge wurden in manchen Modellregionen eigene Angebote im Sinne von Hilfs- und Unterstützungsleistungen oder kulturelle Angebote entwickelt vor allem im Bereich der Betreuung und Unterstützung von Senioren. In einigen Modellregionen werden diese Angebote mit eigenen personellen und finanziellen Mitteln weitergeführt. Im Landkreis Coburg wird das Projekt ZUSAMMEN LEBEN in den Regelbetrieb übergehen, den die Fachstelle für pflegende Angehörige in Eigenregie übernehmen wird. Finanziert wird es dann durch eine Kostenpauschale, die von den „Teilnehmern“ an den Fachdienst zu zahlen ist. Die Teilnahme ist dabei für Selbstzahler ausgelegt, da derzeit keine Regelung mit dem Sozialhilfeträger zu vereinbaren war, im Bedarfsfalle die anfallenden Kosten zu übernehmen. Der Saale-Holzland-Kreis sichert die Finanzierung des ecoMobils langfristig ab und hält das damit verbundene Mobilitätsangebot aufrecht.

Mancherorts trägt die Angebotserweiterung oder -qualifizierung zur Stärkung eines Standortes, wie z. B. eines Hauses des Ehrenamts in der Uckermark, bei und sichert dessen Nachhaltigkeit. Teils ist es auch gelungen, mithilfe der durchgeführten Maßnahmen eine Initialzündung bei beteiligten Akteuren zu bewirken, die diese dann fortführen (z. B. Aktionstage Leerstand im Spessart). In verschiedenen Projekten wurden Bedingungen für die Verstetigung geschaffen, z. B. durch die Gründung von Trägervereinen oder eines Netzwerkes unter anderer Federführung, die die begonnenen Aufgaben und Tätigkeiten weiterführen. Aufgaben und Angebote wurden an bestehende Vereine z. T. mit Unterstützung der Gemeinde übertragen, wie bei den Bewegungsparcours in Crivitz und Loitz, wo Vereine und private Gesundheitssportanbieter entsprechende Kurse offerieren. Im Amt Peenetal/Loitz werden zudem die Aufgaben der Mobilitäts- und Generationenmanager über den Bundesfreiwilligendienst und von einem bestehenden Dorfverein übernommen. Eine der Modellgemeinden im Vogelsbergkreis versucht, soziale Träger zur Absicherung einer Mindestauslastung einzubinden und damit ein preisgünstiges Angebot für die Bürger zu schaffen.

#### *Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote*

In einigen Pilotprojekten wurde auf die erkannten Defizite bei der Versorgung mit eher qualitativ orientierten Lösungen reagiert und die Angebote bzw. diejenigen, die diese bereitstellen, qualifiziert. Diese Ausbildungs- und Qualifizierungsangebote als Kurse oder Schulungsmaterialien richteten sich dabei an Ehrenamtliche wie Feuerwehrleute, Seniorenbetreuer, aber auch Professionelle wie Lehrer, Erzieherinnen, Sozialberater, Krankenschwestern. Unter diese Kategorie fallen die gemeinsame Truppmann-Ausbildung und das einheitliche Schulungsmaterial in der Oderlandregion, das Fortbildungsangebot zum Thema „Übergang Kita/Grundschule partizipativ gestalten“ im Saale-Holzland-Kreis, der Qualifizierungs-/ Fortbildungskatalog für die kommunalen Sozialberater/ Versorgungslotsen im Landkreis Meißen und die Unterstützung der Ausbildung zur VeraH (Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis) bzw. zur NäPa (Nichtärztliche Praxisassistentin) im Landkreis Hersfeld-Rotenburg. Weitere entwickelte Angebote sind die Ausbildung zu Seniorencoaches in der VG Daun, Präventivkurse von lokalen Trägern unter Nutzung der Bewegungsparcours in Crivitz und Loitz, oder Schulungskonzepte im Landkreis Coburg für Familien, die im Sinne des Zusammenlebens einen Senioren aufnehmen wollen bzw. zu einem Senioren ziehen wollen.

Andere Pilotprojekte sichern die Nachhaltigkeit über die Zusammenarbeit mit bzw. die Integration in etablierte Strukturen, z. B. in Landkreiseinrichtungen oder andere institutionalisierte Stellen, wie bei den Seniorencoaches in der VG Daun in die Arbeit eines Seniorenvereins.

#### *Konzepte zur Umsetzungsvorbereitung*

Die Erarbeitung von Konzepten, Businessplänen und Machbarkeitsstudien war in vielen Pilotprojekten ein wichtiger Arbeitsbaustein. Dabei dienen diese Konzepte teilweise als Vorbereitung zur Um-

setzung von Maßnahmen im Rahmen des Pilotprojektes oder als Grundlage für die Umsetzung nach der Projektlaufzeit. Konzepte, die bereits ganz oder teilweise in der Projektlaufzeit umgesetzt oder erprobt wurden, sind z. B. das Konzept „Tag in der Produktion“, das Regionale Bildungsmanagement im Landkreis Merzig-Wadern, die kontinuierliche berufspraktische Begleitung an der Mittelschule Salzachtal, die Umsetzung von zwei Modellansätzen der E-Mobilität im Vogelsbergkreis und das ecoMobil im Saale-Holzland-Kreis. Im Landkreis Trier-Saarburg diente das Kurzgutachten „Konzept zur Sicherstellung der vertragsärztlichen Versorgung für den Standort Kell“ dem Vergleich verschiedener Modelle eines Medizinischen Versorgungszentrums.

Demgegenüber stehen Konzepte, die Grundlage für weitere Planungen oder Maßnahmen zur Umsetzung nach Ablauf der Pilotprojekte sind, bspw. die Wettbewerbsbeiträge für ein altengerechtes Stadtquartier in Loitz oder das Konzept der Gemeinsamen Gefahrenabwehrbedarfsplanung Oderlandregion inkl. Standort- und Fahrzeugkonzept.

Das Handbuch „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ enthält einen Teil B „Die Koordinierungsstelle“, in dem deren Funktionen und Aufgaben beschrieben werden. Die Koordinierungsstelle wird dementsprechend nun umgesetzt. Zudem liegt mit dem Leitbild „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ eine handlungsleitende Grundlage für das gleichnamige Netzwerk vor. Die Sportvereine in Ostwürttemberg haben mit der Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung durch die Vereinsvorstände und die Einbindung der Ortsvorsteher in den Kooperationsausschuss gute Voraussetzungen für die weitere gemeinsame Arbeit geschaffen. Die Arbeit wird durch die Vereine fortgeführt. Initiiert durch die sog. Ortsentwicklungsmoderationen mit den Vereinen bewerben sich die drei Orte Bargau, Degenfeld und Weiler als „Schwerpunktgemeinde“ im Entwicklungsprogramm ländlicher Raum des Landes Baden-Württemberg, um die erarbeiteten Projekte und Maßnahmen umsetzen zu können.

Durch die Pilotprojekte wurden in einigen Modellregionen geeignete inhaltliche Voraussetzungen für eine Antragstellung/Bewerbung bei Förderprogrammen des Bundes oder der Länder geschaffen. So waren die Machbarkeitsstudie für das Kompetenzzentrum Radfahren/Radtourismus und das Konzept Mehrfunktionshaus in zwei Orten der Nordeifel Grundlage für Förderanträge bei den Modell- und Demonstrationsvorhaben (MuD-Vorhaben) „Regionalität und Mehrfunktionshäuser“ und „soziale Dorfentwicklung“ im Rahmen des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung des BMEL (BULE).

### *Investitionen*

In wenigen Projekten konnten Investitionen im baulichen Bereich oder bei der Anschaffung von Fahrzeugen getätigt werden, dies vor allem dank der Ko-Finanzierung durch das jeweilige Land. So wurde in beiden mecklenburg-vorpommerschen Modellregionen jeweils ein Bewegungsparcours baulich umgesetzt. Im Vogelsbergkreis wurden drei Elektroautos geleast, im Saale-Holzland-Kreis ein gasbetriebenes Fahrzeug angeschafft.

Eine solche Anschaffung trägt dazu bei, dass ein Projekt dauerhaft, wenn auch eher lokal Wirkung entfalten kann und auch nach dem Projektende mit hoher Wahrscheinlichkeit fortgeführt wird, da die wichtigste Investition bereits getätigt wurde. Das Leasing ermöglicht es den Ansatz an mehreren Orten zu erproben und so geeignete Umsetzungsorte und -modi herauszuarbeiten, ohne das Risiko einer Fehlinvestition einzugehen. Allerdings muss dann an den erfolgsversprechenden Standorten die Finanzierungsfrage für die Fortführung geklärt werden, was die Verstetigung des Projektes verzögern oder sogar verhindern kann.

## **5.2 Verstetigung der Prozess- und Kooperationsstrukturen**

Die Umsetzung der Regionalstrategien ist kein Selbstläufer. Sie erfordert gerade auf der Regions- und Projektebene neben Kommunikation vor allem Koordination und Management. Ein solches Management bedarf neben fachlichen Kompetenzen in erster Linie personelle und finanzielle Ressourcen. Die Modellregionen versuchen, die Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategien durch die Weiterführung der Prozessstrukturen zu unterstützen. Hierbei sind sie vielfach jedoch Restriktio-

nen unterworfen. Einerseits sind die finanziellen Mittel der Kommunen durch die Regel- und Pflichtaufgaben gebunden. Andererseits herrscht an zentralen Stellen der Koordination Fluktuation und auch eine fehlende personelle Kontinuität in der (Fach-)Verwaltung. Dennoch haben viele Modellregionen ihre bewährten Strukturen der Prozessorganisation und -steuerung weitergeführt.

### *Steuerungsebene*

In einigen Modellregionen sind die Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen aus dem Regionalstrategieprozess bestehen geblieben, tagen jedoch in geringerem Rhythmus bzw. nach Bedarf. Die Steuerungsgruppen haben teilweise im LEADER- oder im ILE-Prozess eine zentrale Rolle eingenommen bzw. sollen das bei erfolgreicher Bewerbung um andere Modellvorhaben weiterhin tun. In diesem Falle sollen auch die ehemaligen thematischen Arbeitsgruppen wieder aktiviert werden. In den Modellregionen, die als interkommunale Kooperationen organisiert sind, bestehen die Bürgermeisterunden als Steuerungsgremien für alle interkommunalen Themen weiter. In der Verbandsgemeinde Daun wurde der sog. WEGE-Prozess, in den die Regionalstrategie eingeflossen ist, samt den Steuerungs- und operativen Strukturen verstetigt.

### *Operative Ebene/Regionalkoordination*

Für die Anschlussfähigkeit der Regionalstrategie als Leitfaden des künftigen regionalen und lokalen Handelns ist die Verstetigung der bisherigen Kooperations- und Managementstrukturen, insbesondere der Regionalkoordination, von besonderer Bedeutung. Die Regionalkoordination fungierte als Motor des Prozesses, zentraler Ansprechpartner sowie Netzwerk- und Informationsknoten. Sie kann die Ergebnisse und Themen der Regionalstrategie kommunizieren, deren Umsetzung vorantreiben und koordinieren. In fast allen Modellregionen bleibt auch zwei Jahre nach Fertigstellung zumindest eine Person bzw. Institution als Ansprechpartnerin für die Regionalstrategie bestehen. Dies sind häufig dieselben Personen wie im eigentlichen Regionalstrategieprozess, wodurch eine gewisse Kontinuität der Inhalte und der Netzwerkarbeit gewährleistet ist. Bei der Weiterführung der Regionalkoordination bzw. der Geschäftsstellen als Prozess- und Umsetzungsmanagement lassen sich deutliche Unterschiede in der Wertigkeit und Gestaltungsfähigkeit der entsprechenden Personen erkennen. Drei Ansätze lassen sich differenzieren, wie bzw. durch wen Aufgaben der Regionalkoordination in den Modellregionen weitergeführt werden:

- durch eine neugeschaffene oder verstetigte Stelle,
- durch eine vorhandene Person, als Zusatzaufgabe zum Alltagsgeschäft oder
- durch Übertragung auf eine andere Institution, in andere Förderprogramme (meist LEADER).

In Einzelfällen wird die bisherige Projektstelle der Regionalkoordination als dauerhafte Personalstelle verstetigt, wie im Landkreis Coburg als Fachstelle Demografie im Planungsstab Landkreisentwicklung. Im Landkreis Merzig-Wadern mit der Stabsstelle „Regionale Daseinsvorsorge“ oder im Landkreis Trier-Saarburg in der Leitstelle Familie werden die Koordinationsstrukturen neu geordnet, umstrukturiert, personell abgesichert und mit anderen Aufgaben gebündelt. In den meisten Regionen jedoch kehren die im MORO für die Regionalkoordination verantwortlichen Personen in ihre ursprünglichen Aufgabenbereiche zurück, bekommen aber Aufgaben wie die Koordination der Umsetzung der Regionalstrategie oder Information darüber weiterhin zugewiesen. Häufig soll diese Aufgabe dann neben dem Alltagsgeschäft mit geringerem bzw. keinem zusätzlichen (Zeit-)Budget wahrgenommen werden. Es ist sicherlich fraglich, ob angesichts solch knapper zeitlicher und personeller Ressourcen ein Umsetzungsprozess der Regionalstrategie zielführend koordiniert werden kann. Mancherorts werden Aufgaben der Regionalkoordination zumindest teilweise an andere Institutionen übertragen, d. h. durch entsprechende Stellen in anderen Programmen mitübernommen. So wurde in der Region Salzbachtal im Rahmen der integrierten ländlichen Entwicklung mit weiteren Gemeinden die Stelle eines Regionalmanagers neu geschaffen, der auch Aufgaben der Regionalkoordination übernimmt. In SPESARTRegional wurde die Regionalstrategie in das LEADER-Konzept überführt und damit in den Aufgabenbereich des Regionalmanagements. Dieses wurde aufgestockt und es kam zu einer deutli-

chen Veränderung der Arbeitsschwerpunkte gegenüber der Vor-MORO-Zeit. Hier hat sich zudem das im Rahmen der Regionalstrategie eingeführte operative Team so bewährt, dass es weitergeführt wird. Damit ist die Schnittstelle zwischen Region und Kreis sowie zu wichtigen Akteuren aus den Bereichen Nahversorgung, Mobilität und Gesundheitsvorsorge/ Pflege gesichert. Ähnlich verhält es sich im Saale-Holzland-Kreis.

Neben der Verstetigung der Koordination der Regionalstrategie insgesamt werden in einigen Modellregionen auch die Koordinationsstellen der Pilotprojekte fortgesetzt. Eine Variante ist dabei, eigene Mittel in die Hand zu nehmen, um die Koordinationsstelle und das jeweilige Angebot fortzuführen. In Merzig-Wadern und voraussichtlich in der Oderlandregion werden die jeweiligen Koordinatoren für das regionale Bildungsmanagement bzw. den regionalen Brandschutz aus eigenen Mitteln des Kreises bzw. der kooperierenden Gemeinden weiterbeschäftigt und die jeweiligen damit verbundenen Angebote weitergeführt. Im Kreis Schleswig-Flensburg wird die Weiterbeschäftigung der beiden Projektkoordinatorinnen anteilig aus Kreis- und Landesmitteln finanziert, sodass das entwickelte Konzept der Jugendberufsagentur weiter umgesetzt werden kann. Im Landkreis Meißen wird die Stelle der Projektkoordinatorin mit Mitteln aus der neuen sächsischen Förderrichtlinie „Pflegekoordinator“ unterstützt. Wichtig bei der Verstetigung der Koordinationsstellen ist die personelle Kontinuität, sodass die im Rahmen der Regionalstrategie aufgebauten Netzwerkkontakte und die inhaltliche Kompetenz verfügbar bleiben.

#### *Kooperative Arbeitsebene*

Die Strukturen auf der kooperativen Arbeitsebene werden in vielen Modellregionen in der bisherigen Form nicht aufrechterhalten. Die thematischen Arbeitsgruppen kommen nach derzeitigem Stand nur noch vereinzelt und unregelmäßig zusammen. Im Landkreis Coburg tagen alle neun Arbeitsgruppen weiter. Eine neue AG Brand- und Katastrophenschutz ist geplant. Im Oderland (Brandschutz, Gesundheit) oder in Mitte Niedersachsen (ärztliche Versorgung, Mobilität) setzen ein Teil der ursprünglichen Arbeitsgruppen ihre Arbeit fort. Manchmal werden die Themen aus der Regionalstrategie in gleicher oder ähnlicher Form in Anschlussprogrammen bearbeitet, wie z. B. Themen der Modellregion Salzsachtal, die im Rahmen der neuen LEADER-LAG Traun-Alz-Salzach aufgegriffen werden. In SPESARTRegional sowie im Saale-Holzland-Kreis wurden Arbeitsgruppen aus der Regionalstrategie in LEADER-Arbeitsgruppen zur REK-Erstellung weitgehend überführt. Nach Anerkennung als LEADER-Region werden diese Arbeitsgruppen zur kontinuierlichen Bearbeitung von Themen und Maßnahmen fortgeführt. Im Vogelsbergkreis werden die Themen der Regionalstrategie von den zuständigen Fachämtern des Kreises in deren Arbeitsstrukturen weiterbearbeitet, so dass viele Akteure des MORO-Netzwerkes an den Themen weiter mitwirken, wenn auch in etwas anderen Strukturen. Die Mitglieder der damaligen Arbeitsgruppen werden zudem über interessante Beiträge und Veranstaltungen zum jeweiligen Infrastrukturbereich informiert.

### **5.3 Wirkungen**

Neben der konkreten Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entfalteten die Regionalstrategien Daseinsvorsorge weitere Wirkungen in den Modellregionen. Als zentrales Ergebnis neben dem eigentlichen Dokument Regionalstrategie Daseinsvorsorge gilt die Möglichkeit der systematischen und diskursiven Auseinandersetzung mit dem Thema demografischer Wandel und Daseinsvorsorge. Positiv wird dabei gesehen, dass die Themenwahl und die Prozessgestaltung weitgehend selbstbestimmt und regional gesteuert erfolgen konnten. Vor dem Hintergrund der Regionalstrategie als Prozess und Ergebnisdokument sind auch die wichtigsten Wirkungen aus Sicht der Modellregionen zu sehen, die grob in folgende Wirkungsbereiche systematisiert werden können:

- die fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit bei der Regionalstrategie,
- die Sensibilisierung und das Bewusstmachen für die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die regionale Daseinsvorsorge, für die möglichen Herausforderungen und Handlungsoptionen und

- die Schaffung von wissenschaftlich fundierten Planungs- und Entscheidungsgrundlagen.

Zwischen diesen Aspekten bestehen verschiedene Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. So schafft eine breite und fundierte Wissensbasis Bewusstsein für die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen. Sie erleichtert die regionale und fachübergreifende Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit ermöglicht die gegenseitige Sensibilisierung für die unterschiedlichen Bedarfe, Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten. Die in der Mehrzahl eher weichen Wirkungen legen die Basis für weitergehende Aktivitäten und konkrete Maßnahmen. Es zeigt sich, dass die Ergebnisse in den Modellregionen den in Kapitel 2 beschriebenen Zielen und Merkmalen der Methode Regionalstrategie weitgehend entsprechen.

#### *Gemeinsame, fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit*

Herausgehoben wurden von den Modellregionen immer wieder der fachübergreifende Austausch und die gemeinsame Lösungssuche im Rahmen des Regionalstrategieprozesses. Dieser Aspekt wurde dabei nicht nur von den Regionalkoordinatoren oder den Steuerungsgremien als Erfolgsfaktor betont, sondern war laut Aussagen in den Berichten ein sehr häufiges Feedback von den in den Arbeitsgruppen aktiven Akteuren. In vielen Regionen war dieser Ansatz insbesondere für die Fachplanungen offenbar neu und so stellte die Verknüpfung der Infrastrukturbereiche einen Mehrwert für die beteiligten Fachakteure dar. Der fachübergreifende Ansatz führte dazu, fachliche Synergien zum gegenseitigen Nutzen zu ermitteln und auch zu praktizieren und dazu, dass sich die Zusammenarbeit insgesamt, z. B. in der Verwaltung, erheblich verbessert hat. Es haben sich durch den dialogorientierten Ansatz viele neue Kontakte zwischen den beteiligten Akteuren ergeben und sich interdisziplinäre Initiativen gebildet, die teilweise auch verstetigt wurden und für andere Projekte genutzt werden. Die vertikalen und horizontalen Kommunikationsstränge innerhalb der Region haben sich verbessert. Eine neue bzw. erweiterte Basis der Zusammenarbeit ist geschaffen worden. Fachbezogene und interkommunale regionale und lokale Kooperationen und Netzwerke konnten neu gegründet, gefördert und ausgebaut sowie neue Querverbindungen geschaffen werden. Ein stärker vernetztes Denken von fachlich beteiligten Akteuren, wie z. B. in den Bereichen des Übergangsmanagements oder des Lebens im Alter konnte erreicht werden. Dies schließt eine Klärung der Zuständigkeiten der an den Hilfe- und Unterstützungssystemen Beteiligten und ein besseres Kennenlernen ein, was zum optimierten Zusammenarbeiten, zu abgestimmteren Angeboten und damit letztlich zum Wohle der Klienten und Kunden führt. Durch die intensiven Austauschprozesse wurden zudem lokale Lernprozesse angestoßen und mancherorts konnte eine Versachlichung und Aufweitung der regionalen Diskussion, z. B. im Zusammenhang mit der Neuaufstellung eines Nahverkehrsplans, erreicht werden. Auch die Vernetzung mit regionalen Betrieben hat sich verstärkt und es wurden entsprechende Instrumente des Austausches zwischen Unternehmen, Schulen, Lehrern, Schülern und Eltern etabliert, wie der Arbeitskreis SCHULEWIRTSCHAFT in Merzig-Wadern oder die Entwicklungswerkstatt „Schule trifft Wirtschaft“ im Saale-Holzland-Kreis. Durch den Regionalstrategieprozess wurden die bisherigen punktuellen Aktivitäten in vielen Bereichen in eine kohärente Gesamtstrategie zusammengeführt.

Insbesondere Kommunalverbände konstatieren, dass durch die gemeinsame Arbeit, den gemeinsamen Erkenntnisgewinn und die Absicht zur Umsetzung gemeinsamer Maßnahmen die Beteiligten enger zusammengerückt sind. Die interkommunale Zusammenarbeit wurde gefestigt und schafft gute Voraussetzungen für die künftige Kooperation in anderen Feldern. Dieses stärkere Zusammenrücken wird auch auf anderen Ebenen positiv registriert, z. B. in der öffentlichen Berichterstattung von Seiten der Presse oder in der Wahrnehmung auf Landesebene.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen der Modellregionen, dass bereits die Tatsache, dass überhaupt zusammengearbeitet wurde, zu einer grundsätzlichen Verbesserung der Beziehungen und der Zusammenarbeit auf der horizontalen (interkommunal, fachübergreifend) und vertikalen (lokal/regional – Ministerien, Gemeinden – Landkreise) Ebene geführt hat.

### *Sensibilisieren und Bewusstmachen der Herausforderungen und Handlungsoptionen*

Als Erfolg der Regionalstrategie wird in vielen Modellregionen auch die gelungene Sensibilisierung für die Herausforderungen des demografischen Wandels und damit für die Gestaltung und Anpassung der Daseinsvorsorge auf den verschiedenen Ebenen gesehen, dies insbesondere bei den Verwaltungen und den Gemeinden. Eine Vertiefung des Grundverständnisses für die demografischen Prozesse und Folgen für kleinere Orte und Ortsteile ist bei allen Akteuren erreicht worden, insbesondere den Kommunalpolitikern. Es wird von einer gesteigerten Bewusstseinsbildung und einer größeren thematischen Diskussionsbereitschaft berichtet. In Regionen, in denen die demografische Entwicklung derzeit noch relativ moderat verläuft, konnte frühzeitig ein Problembewusstsein geschaffen und der Blick der Akteure für die Herausforderungen des demografischen Wandels geschärft werden. So trugen die Netzwerkarbeit und die empirischen Arbeiten im Pilotprojekt BO2030 mit zur erfolgreichen Bewerbung des Landkreises Uckermark beim Programm „Bildung integriert“ des BMBF bei. Die Arbeiten am Projekt und die damit verbundene Sensibilisierung der Politik hatten zudem eine hohe Bedeutung für die Etablierung der Bildungsförderrichtlinie des Landkreises.

Gleichzeitig ist es den Modellregionen häufig gelungen, Anpassungs- und Handlungsoptionen bewusst zu machen, also zu verdeutlichen, dass es durchaus vielfältige Möglichkeiten gibt, den Herausforderungen positiv und gestaltend zu begegnen. Bürger, Politiker und Verwaltung hätten sich konkreter als bislang mit dem demografischen Wandel auseinandergesetzt und erkannt, dass hier ein langfristig anhaltender Handlungsbedarf besteht. Zugleich konnte durch den Prozess vermittelt werden, dass dieser Handlungsbedarf zu bewältigen ist und damit auch Chancen verbunden sind. In diesem Zusammenhang konnte vielerorts bewusst gemacht werden, dass es bereits eine Reihe von bisher wenig bekannten Initiativen und Projekten in den Regionen gibt. Gleichzeitig erkennen diese Projekte, dass sie nicht alleine stehen. Dies ist wiederum ein Ansatz für die Vernetzung und verstärkte innerregionale Zusammenarbeit. Die zentrale Wirkung der Sensibilisierungsarbeit ist sicherlich, dass es gelungen ist, die kommunalpolitische Diskussion über die zukünftigen Herausforderungen voranzubringen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit interkommunaler Kooperationen zu erhöhen.

Durch den fachübergreifenden Blick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und den gleichzeitigen Fokus auf die räumlichen Auswirkungen (z. B. mittels der Erreichbarkeitsmodelle) konnten die raumbezogenen Aspekte in Fachbereichen ohne raumplanerischen Hintergrund stärker in das Bewusstsein gerückt werden.

Es ist also i. d. R. gelungen, in den Regionen Akzeptanz für den Prozess zur Auseinandersetzung mit den regionalen Zukunftsthemen zu schaffen. Hierfür werden verschiedene Gründe genannt. Neben den guten Arbeitsstrukturen, der breiten Aufstellung der Arbeitsgruppen und der intensiven Kommunikation hat sich mancherorts die bewusste dezentrale Wahl der Tagungsorte als Zeichen für eine lokale Problemwahrnehmung erprobt. Auch die regionalen Wettbewerbe und Kleinprojekte haben sich in diesem Zusammenhang bewährt. Dadurch wurde die lokale Bevölkerung nicht nur informativ beteiligt, sondern es gelang, das Engagement der Bevölkerung zu aktivieren, sich vor Ort um Daseinsvorsorge und Lebensqualität zu kümmern. Selbstorganisationsprozesse in den Dörfern wurden ermöglicht. Bürgerschaftliche Strukturen und örtliche Angebote wurden gestärkt und damit auch der örtlichen Zusammenhalt. Das lokale Ehrenamt wurde mittels Coaching und Qualifizierungen in verschiedenen Bereichen zielgruppenspezifisch unterstützt. Die Mitwirkung und Teilhabechancen von Kindern, Jugendlichen und Senioren konnte durch Vor-Ort-Angebote und die Verbesserung der Erreichbarkeit von Angeboten für diese weniger mobilen Zielgruppen gestärkt werden.

In einigen Modellregionen konnte durch das jeweilige Pilotprojekt Ehrenamt angestoßen oder gestärkt werden. So wurden im Saale-Holzland-Kreis Personen als zertifizierte Ehrenamtskoordinatoren fortgebildet, die erste Ansätze für den Aufbau des geplanten Ehrenamtsnetzwerkes sind. Im Amt Peenetal/Loitz bewirkten die Aktivitäten der Mobilitäts- und Generationenmanager, dass nun ein Bürgerbus in einem Teil der Dörfer von der örtlichen Verkehrsgesellschaft angeboten wird und in

einem Ort kleinere Mitfahrgelegenheiten privat vermittelt werden. Mancherorts wurden durch das Pilotprojekt weitere Entwicklungsprozesse angestoßen, sich mit der Entwicklung des eigenen Ortes über das eigentliche Projektthema hinaus zu beschäftigen und Prozesse einer ganzheitlichen, zukunftsgerichteten Ortsentwicklung durchzuführen und dabei Akteure sowohl aus der kommunalen Verwaltung und Politik, aus den Vereinen wie auch aus der Bürgerschaft zu beteiligen.

Nicht zuletzt hat das Interesse und die zunehmende Sensibilisierung für die Thematik und damit verbunden die wachsende Erkenntnis möglicher Handlungsoptionen dazu geführt, dass vielerorts mit dem Begriff „MORO“ eine „positiv besetzte Marke“<sup>3</sup> entstanden ist. Diese wird bei vielen Aktivitäten zum Thema Sicherung der Daseinsvorsorge als Begründungszusammenhang von den Beteiligten aus der Region genannt. Mit dem Status „Modellregion“ sei es zudem gelungen, „bisher verschlossene Türen [zu] öffnen und vielversprechende Vernetzungs- und Entwicklungsprozesse an[zu]stoßen.“<sup>4</sup>

Einige Modellregionen haben aufgrund ihrer Modellprojekte eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Fachöffentlichkeit und den Medien erfahren, was zu einem Imagewandel hin zu einer positiv besetzten Wahrnehmung führte. So führten Regionalstrategie und Pilotprojekte in Peenetal/Loitz dazu, dass die Modellregion einige Auszeichnungen (Land der Ideen; Sonderpreis Seniorenfreundliche Kommune MV) und Aufmerksamkeit (Engagementbericht der Bundesregierung) auch auf Bundes- und Landesebene erhielt. Ein Imagewechsel wurde damit eingeleitet und auch einige Folge- und Parallelprojekte angestoßen (z. B. erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb Zukunftsstadt des BMBF).

#### *Wissenschaftlich fundierte Planungs- und Entscheidungsgrundlagen*

Als ein weiteres zentrales Ergebnis der Regionalstrategien wird die Schaffung von wissenschaftlich fundierten Planungs- und Entscheidungsgrundlagen in Form der Modellrechnungen, kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, Szenarien, Erreichbarkeits- sowie Bedarfsanalysen angesehen. Insbesondere die kartografische Darstellung der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, der Infrastrukturstandorte und Erreichbarkeiten sowie der Gefährdungsszenarien erleichtert es den einzelnen Gemeinden, ihre individuelle Situation vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung einzuschätzen. Dadurch liegt eine deutlich breitere Wissensbasis zur infrastrukturellen Versorgung und den zukünftigen Herausforderungen in der Region als zu Beginn der Modellvorhaben vor. Diese Basis ist themenübergreifend, integriert und regional einheitlich. Zukünftig problematische Themen und (Teil-)Räume werden offengelegt und es entsteht die Chance, bestimmte Gebiete gezielter zu unterstützen und angepasste Lösungen zu entwickeln. Die Entscheidungsgrundlagen der Kreise, Gemeinden und Fachplanungen werden verbessert. Erweiterte Grundlagen für das allgemeine Verwaltungshandeln und politische Entscheidungen liegen vor. Diese können auch für die Fortschreibung von fachübergreifenden und fachspezifischen Plänen und Konzepten wie Regional-, Nahverkehrs-, Pflegestruktur- und Schulentwicklungspläne sowie Integrierte ländliche oder kommunale Entwicklungskonzepte (ILEK, IKEK) herangezogen werden. Die Analyseergebnisse werden mancherorts durch Ressortplanungen auf Landes- und Landkreisebene auch über das Modellvorhaben hinaus genutzt.

#### *Wirkungen der Pilotprojekte*

Die Wirkungen der Pilotprojekte sind unterschiedlich je nach Raumbezug. Es kann zwischen solchen, die sich eher auf Einzelaspekte in den jeweiligen Daseinsvorsorgebereichen oder „Lupengebiete“ beziehen, und solchen, die einen thematisch und räumlich umfassenderen Ansatz haben, unterschieden werden. Bei den Projekten, die sich auf Einzelaspekte beziehen, waren und sind einfacher Erfolge zu erzielen. Die Wirkungen bleiben jedoch erst einmal inhaltlich und räumlich begrenzter. Je komplexer die Projekte sind, desto größer werden die Herausforderungen der Umsetzung. Sofern die Projekte erfolgreich sind, sind aber auch breitere inhaltliche und räumliche Wirkungen zu erzielen. Mit diesen unterschiedlichen Ansätzen können dann zweierlei Ziele der Regionalstrategie erreicht werden:

<sup>3</sup> Ergebnisbericht Ostwürttemberg, S. 68.

<sup>4</sup> Ergebnisbericht Vogelsbergkreis, S. 64.

Mit den komplexen, großräumlichen Projekten machen die Modellregionen einen Schritt in Richtung besserer regionalen Angebotsverzahnung und -steuerung. Mit den lokalen Pilotprojekten machen sie einen Schritt in Richtung konkreter Lebenswelten und helfen damit bei der Sicherstellung qualitativer Daseinsvorsorgeangebote für die Bevölkerung vor Ort. Die Pilotprojekte sind somit entscheidende Motoren und geeignete Anschlussmöglichkeit zur Umsetzung von Zielen der Regionalstrategie.

## 6. Erfolgsfaktoren und (Umsetzungs-)hemmnisse

Für den Erfolg der Regionalstrategien und der Pilotprojekte waren eine Reihe von Faktoren wichtig. Insbesondere eine gelungene Prozessgestaltung, die analytischen Grundlagen sowie die Akteure und ihr Zusammenspiel sind dabei relevant. Das persönliche Engagement der i. d. R. ehrenamtlich Beteiligten, sei es in den Arbeitsgruppen oder bei den Pilotprojekten, war ein entscheidender Ausgangspunkt und Motor. Umsetzungshemmnisse liegen vielfach in prozessbezogenen und kommunikativen Aspekten, d. h. bei Projektmanagement und Arbeitsorganisation oder der damit verbundenen Ressourcenausstattung.

### Erfolgsfaktoren

#### *Angepasste Steuerungs- und Arbeitsstrukturen*

Wichtig für einen gelungenen Prozess der Erarbeitung einer Regionalstrategie, aber auch der Implementierung von Projekten, Angeboten und Maßnahmen sind leistungsfähige und den regionalen bzw. lokalen Bedingungen angepasste Steuerungs- und Arbeitsstrukturen. Auch die Mitnahme der politisch Verantwortlichen, der Fachakteure auf den verschiedenen Ebenen sowie der betroffenen Bürger, Zielgruppen oder Nutzern ist entscheidend. In den Modellregionen wurden entsprechend leistungsfähige Gremien sowohl auf der Steuerungs-, der operativen als auch der kooperativen Arbeitsebene eingerichtet. Dabei wurde auf vorhandene, bewährte Strukturen in der Region zurückgegriffen und diese erweitert sowie neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. Es zeigte sich, dass sich Strukturen aus LEADER-Prozessen mit LEADER-Aktionsgruppe, LEADER-Management und Arbeitsgruppen prinzipiell auch gut für das Management einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge eignen. In den Steuerungsgremien waren die jeweiligen politischen und Verwaltungsspitzen vertreten, überwiegend standen sie auch an der Spitze des Prozesses.

#### *Fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit*

Insbesondere für den Erarbeitungsprozess der Regionalstrategie hat sich die Etablierung von thematischen Arbeitsgruppen bewährt. In den Arbeitsgruppen arbeitete ein breiter fachlich orientierter Akteurskreis engagiert und motiviert zusammen. Die fach- und ebenenübergreifende Zusammensetzung war vielerorts bisher einzigartig und brachte den Beteiligten einen besonderen Mehrwert. Dabei waren jeweils Vertreter der relevanten Fachplanungen, der kommunalen Gebietskörperschaften, aber auch der Infrastrukturträger und Leistungsanbieter, der Verbände und Vereine, der Wirtschafts- und Sozialpartner sowie anderweitiger Interessenvertretungen beteiligt. Für die Beteiligung von Bürgern zeigte sich, dass diese auf lokaler, umsetzungsnäherer Ebene, d. h. in konkreten Projekten und Maßnahmen, insgesamt erfolversprechender ist als die direkte Beteiligung in den Arbeitsgruppen des Regionalstrategieprozesses.

#### *Rückgriff auf etablierte Strukturen*

Wichtig für den erfolgreichen Arbeitseinstieg und -verlauf waren die Nutzung, die Pflege und der Ausbau bestehender Netzwerke und der Rückgriff auf etablierte und bewährte regionale Organisations-, Kooperations- und Engagementstrukturen in den entsprechenden thematischen Bereichen, wie z. B. Bildung/ Berufsorientierung, Mobilität oder Unterstützung von Senioren. Ein breites Akteursbündnis, eine enge Kooperation, u. a. von Ehrenamtsstrukturen und professionellen Einrichtungen, sowie der Wille, gemeinsame Lösungen zu finden, waren für die Projekte entscheidend.

Insgesamt sollte sich die Einbindung von relevanten Kooperationspartnern von der anfangs persönlichen (Einzel-)Ansprache im Projektverlauf zunehmend institutionalisierter gestalten (regelmäßige Workshops, Kernteam, Netzwerkpartner mit gemeinsamem Leitbild, gemeinsamem Marketing, verbindlicher Organisationsform). Denn Kooperationsvereinbarungen sowie verbindliche feste Strukturen in Organisation und Kommunikation definierten die „Leitplanken“ der Zusammenarbeit. Hilfreich konnte hier auch sein, in einem Jahresplan als sog. Kooperationskalender Maßnahmen der verschiedenen Partner verbindlich festzuschreiben.

Insbesondere interkommunale Kooperationen leben vom Engagement der Bürgermeister oder der Ortsvorsteher. Letztere nehmen eine wichtige Rolle in lokalen Prozessen ein, da sie die direkte Verbindung zwischen den Verwaltungen, der Politik und den Bürgern darstellen.

#### *Leistungsfähiges Regionalmanagement*

Aufgrund der hohen Komplexität der regionalen Prozesse und Projekte mit vielen verschiedenen Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen in Verbindung mit den inhaltlich und methodisch anspruchsvollen Arbeitsschritten ist ein gutes Management der Projektbeteiligten, der Ressourcen und Schnittstellen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Ergebnisse von Begleitforschungen und Analysen müssen zum richtigen Zeitpunkt vorliegen, um gut und zielgerichtet in den Prozess eingebunden werden zu können. Dies erfordert eine aufwändige zeitliche Koordination. Entscheidend war daher eine leistungsfähige und professionelle Regionalkoordination als Geschäfts- und kommunikative Schnittstelle, mit guter Ausstattung sowie „Rückendeckung“ durch die Politik und Verwaltungsspitze. Der Prozess und die Projekte erhielten als „Chefsache“ verstanden eine gesteigerte Aufmerksamkeit.

Bei den Pilotprojekten fungierte das Projektmanagement als wichtiger koordinierender und beratender Ansprechpartner und sicherte die fachbereichsübergreifende Kommunikation und den guten Kontakt zu den unterschiedlichen Beteiligten. Das Bekanntmachen, Vernetzen und intensive Einbeziehen der fachlich relevanten und interessierten Akteure in der Region und ihrer Angebote gehörte dazu. Auch die Gründung eines interdisziplinären „Kernteam“ aus engagierten, in der Stadt bzw. Region verankerten Personen zur Begleitung der Projektentwicklung und zur Kommunikation der Ideen in die lokale Gesellschaft stellte sich als zielführend dar und entlastete die häufig von einer Person betriebene Projektkoordination. Andernorts leistete wiederum ein breites Netzwerk an Multiplikatoren (Dachverbände, Beiräte etc.) gute Unterstützung. Positiv für den erfolgreichen Verlauf und die Verstetigung von Projekten und Angeboten wurde demzufolge auch eine gewisse Freiheit der Selbstorganisation gesehen.

#### *Externe Unterstützung*

Von Bedeutung war auch die externe kommunikative und moderative Unterstützung durch eine regional beauftragte Projektassistenz. So war in manchen Projekten eine neutrale Moderation des Umsetzungsprozesses hilfreich. Für den Erfolg des Regionalstrategieprozesses waren dann eine klar geregelte Arbeitsteilung und eine gute Kommunikation untereinander sehr wichtig. Auch bei Analysen und der Erarbeitung von Konzepten war die Einbindung neutraler Dritter als fachliche Unterstützung zur Akzeptanzsteigerung wichtig. Manche Projekte haben gute Erfahrungen mit Expertengremien gemacht, die den Prozess fachlich kritisch begleiteten. Gerade bei der konzeptionellen Bearbeitung sensibler Themen ermöglichten externe fachlich kompetente Gutachter und Berater eine neutrale Moderation von Prozessen und möglichen Konflikten und einen Blick von außen sowie neues Wissen.

#### *Fundierte Datengrundlagen*

Die Regionalstrategien und Projekte gründeten nicht nur auf bestehende und erweiterte Arbeitsstrukturen und Prozessabläufen. Die Daten und Analysen lieferten eine fundierte für alle Beteiligten einheitliche Wissensbasis über kleinräumige demografische Entwicklungen, Konsequenzen für die verschiedenen Daseinsvorsorgebereiche, räumliche Differenzierungen und Handlungserfordernisse und waren Ausgangspunkt für eine sachliche Diskussion in der Region und den Arbeitsgruppen. Insbesondere die frühe Verfügbarkeit der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung hat sich für die Diskussionen als fruchtbar erwiesen und diese qualitativ bereichert. Speziell die Visualisierungen der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, der Erreichbarkeits- und Standortanalysen sowie der Szenarien in Karten und Abbildungen erwiesen sich als Erfolgsfaktor. Die Akteure in den Arbeitsgruppen sollen, können und dürfen jedoch nicht mit den Daten und Karten alleine gelassen werden. Eine Kommunikation zwischen den Modellentwicklern und den Arbeitsgruppen ist unabdingbar. Diese Aufgabe des „Übersetzens“ kann von den Modellentwicklern (wissenschaftliche Begleitforschung), von regionalen Experten oder von einer externen regionalen Projektassistenz übernommen werden.

### *Direkte Verknüpfung von Prozess und Projekten*

Die direkte Verknüpfung der Regionalstrategieprozesse mit den begleitenden und vor allem den anschließenden Pilotprojekten ist ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Regionalstrategie und der Prozess ihrer Erarbeitung wurden als gute inhaltliche und auch organisatorische Ausgangsbasis für die Pilotprojekte angesehen. Dies betrifft den Rückgriff auf Ergebnisse und Partner aus der Erarbeitungsphase. So wurde in einigen Pilotprojekten die seinerzeitige Arbeitsgruppenstruktur weiter genutzt, bspw. zur fachlichen Steuerung und Beratung des Pilotprojektes. Auch die positiven Erfahrungen mit der interkommunalen Kooperation im Rahmen der Regionalstrategie waren eine gute Basis für den Erfolg von Pilotprojekten. Die Regionalstrategie fungierte sowohl organisatorisch als auch inhaltlich als konzeptioneller Rahmen und Türöffner, schuf Mut und Erfolgsvertrauen.

### *Ergänzung/ Weiterentwicklung statt Konkurrenz*

Zum Erfolg beigetragen hat auch, dass Konkurrenzen zu bestehenden Strukturen und Projekten in allen Regionen vermieden und stattdessen gezielt Ergänzungsangebote aufgebaut sowie neue Kooperationsformen gesucht wurden. Eine Einbettung in andere Rahmenpläne und Konzepte förderte dementsprechend die Akzeptanz der Vorhaben.

### *Vertrauen*

Für das Gelingen von Kooperationen wurden zudem häufig gegenseitiges Vertrauen, Sympathie und gemeinsame Interessen genannt. Vorteilhaft für die Kommunikation und Zusammenarbeit war es, eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Definitionen von bestimmten Begriffen zu entwickeln und einen wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang auf Augenhöhe miteinander zu pflegen. Insgesamt war Vertrauen in die handelnden Personen für die Akzeptanz und Nutzung der meist neuen Angebote durch die Zielgruppen von großer Bedeutung. Dabei war es hilfreich, wenn die in den Projekten agierenden Personen Ortskenntnis besaßen und bekannt waren. Vertrauen konnte aber auch dadurch entstehen, dass neue Akteure durch im Ort bekannte Personen, wie Ortsvorsteher oder den Seniorenbeirat, eingeführt wurden.

### *Flexibilität und Offenheit*

Die Regionalstrategie und die Pilotprojekte waren prozessual und lernend angelegt. In einigen Modellregionen wurde dementsprechend aufgrund von geänderten Rahmenbedingungen, verspäteter Verfügbarkeit von Datengrundlagen, Ausfall von Projektbearbeitern, Wegbrechen von Kooperationspartnern, geänderten oder fehleingeschätzten Bedarfen flexibel reagiert. Daher wurden genügend Zeit und Flexibilität als wichtige Erfolgsvoraussetzungen beschrieben, um den Prozess nicht zu überfordern, Neues auszuprobieren und auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Im Rahmen des Prozess- und Projektmanagements hat sich also die flexible Reaktion auf Hindernisse, kritische Situationen im Projektverlauf und damit verbunden auch die pragmatische Änderung des Vorgehens und der Ziele bewährt. Eine prozessbegleitende Evaluierung ermöglichte eine kritische Selbstreflexion und ein rechtzeitiges Gegensteuern. Hilfreich war in diesem Zusammenhang außerdem die Flexibilität des Mittelgebers, diesen Änderungen zuzustimmen. Um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, ist zudem Offenheit der beteiligten Akteure gegenüber neuen Ideen hilfreich.

### *Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit*

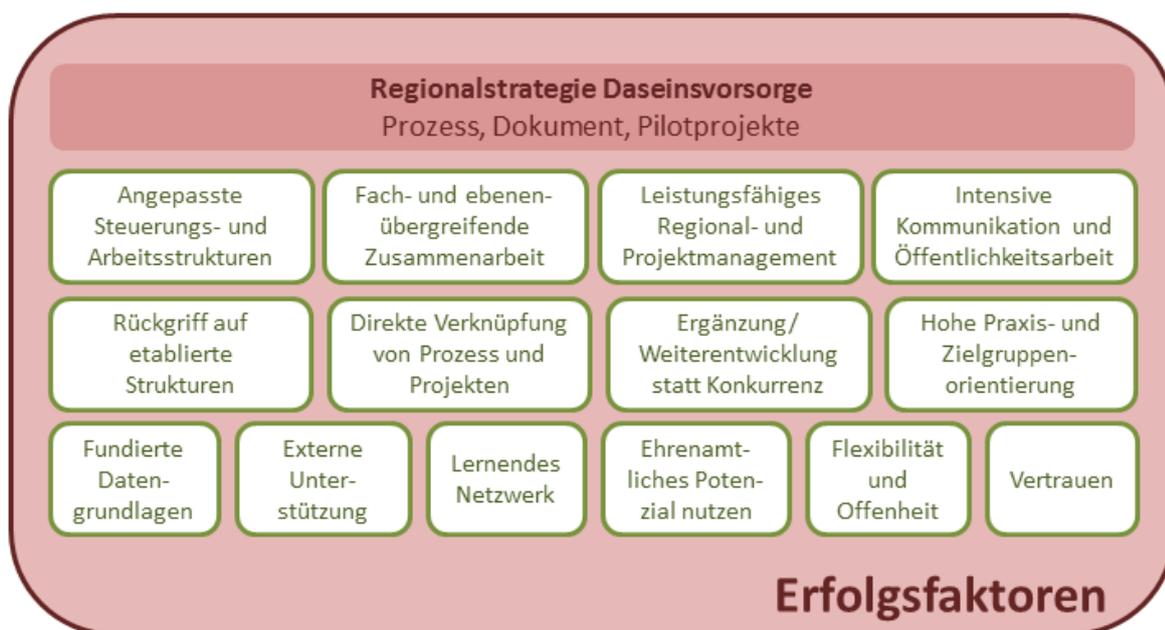
Eine gelungene, begleitende Kommunikation der Regionalstrategie und der Projektinhalte sowie eine intensive, strukturierte und vielseitige Öffentlichkeitsarbeit mit gut gestalteten Materialien, positiven Presseartikeln über die Projekte und interessanten öffentlichkeitswirksamen Aktionen wie Aktionstagen fördert die Sensibilisierung für die Problemlagen und -lösungen, führt zu einer besseren Bekanntheit der Regionalstrategie und des Aktionsprogramms in der Öffentlichkeit, steigert die Motivation der Beteiligten sowie die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der potenziellen Nutzer für neugeschaffene Angebote. Eine gelungene Vermarktung bspw. neuer Mobilitätsangebote ist ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Auch kleine Erfolge sollten kommuniziert werden, stärken sie doch den Stolz auf das Erreichte.

### Hohe Praxis- und Zielgruppenorientierung

Für die Akzeptanz von Projekten und (neu geschaffenen) Angeboten war eine hohe Praxis- und Zielgruppenorientierung wichtig und sinnvoll. Hilfreich für die zielgruppenadäquate Ansprache ist auch eine fundierte Abfrage von Bedarfen, Interessen und vorhandenen Angeboten. Um die Themen der Regionalstrategie stärker in die Fläche zu bringen, hat sich bspw. der Einstieg über kleine regionale Wettbewerbe als erfolgreich erwiesen. Bewährt hat sich in mehreren Wettbewerbsprojekten, aber auch in anderen Projekttypen, eine intensive Beratung und ein Coaching der Zielgruppen bzw. Projektträger und damit verbunden eine Qualifizierung der Projektinhalte. Damit konnte z. B. die Passgenauigkeit und die Erfolgchancen der Wettbewerbsbeiträge verbessert werden oder der Nutzen manch eines Projektes den Zielgruppen oder der Kommunalpolitik stärker verdeutlicht werden.

Ein klarer Nahraumbezug und ein Methodenmix der Beteiligungsformate sorgen für eine passgenaue Ansprache der verschiedenen Zielgruppen. Das behutsame Umgehen mit emotional belegten Themen zeigt zudem, dass die Belange der Involvierten ernstgenommen werden. Wichtig ist dabei, dass die entwickelten Angebote nicht als Hilfeleistung für Bedürftige deklariert oder verstanden werden, sondern als innovative Ergänzung und Steigerung der allgemeinen Lebensqualität.

**Abbildung 12: Erfolgsfaktoren für Erarbeitung und Umsetzung von Regionalstrategien und Pilotprojekten**



Quelle: Eigene Darstellung

### Ehrenamtliches Potenzial nutzen

Um ehrenamtliches Potenzial nutzbar zu machen und Menschen für eine übergeordnete Idee zu gewinnen, wurden konkrete, erfahrbare Tätigkeiten gewählt. Entsprechende Ideen, Projekte und Maßnahmen sollten konkret ausgearbeitet und in kleinen Schritten/ Arbeitspaketen zügig zu verwirklichen sein. Ehrenamt musste dabei aber häufig auch unterstützt und bspw. für die zu übernehmenden Aufgaben geschult werden. Dabei sollte die Beteiligung über die klassische Information hinausgehen und die aktive Gestaltung der örtlichen Lebensqualität ermöglicht werden, indem z. B. Werkstätten und Schulungen organisiert werden. In diesem Zusammenhang haben sich Bürger- oder Dorfwerkstätten bewährt. Es gelang, das Engagement der Bevölkerung zu aktivieren, sich vor Ort um Daseinsvorsorge und Lebensqualität zu kümmern. Selbstorganisationsprozesse in den Dörfern wurden ermöglicht. Bürgerschaftliche Strukturen und örtliche Angebote wurden gestärkt und damit auch

der örtlichen Zusammenhalt. Viele Projekte wurden schließlich erst mithilfe der Bürger und ihres Engagements mit Leben gefüllt. Indem die Ehrenamtlichen in den Projekten besondere Anerkennung und durch Neustrukturierungen Entlastung erfuhren, sicherte man sie in Zukunft als wichtige Stützen und Identitätsträger.

#### *Lernendes Netzwerk*

Die Projektbeteiligten in den Modellregionen haben immer wieder betont, wie wichtig die gemeinsamen Lernprozesse waren. Sie haben durch das lernende Netzwerk des Aktionsprogramms, den internationalen Austausch sowie aus den Fehlern und Erfolgen der ersten Projektrunde gelernt und über einen schrittweisen, selbstbestimmten und reflexiven Umsetzungsprozess konnten sie aus den eigenen Zwischenergebnissen lernen.

#### **Umsetzungshemmnisse**

Umsetzungshemmnisse sind häufig das „Negativ“ der Erfolgsfaktoren bzw. sind die Erfolgsfaktoren die Strategien zur Behebung der Hemmnisse, die aufgrund einer kritischen projektinternen Evaluation vorgenommen wurden. So half in einigen Regionen eine flexible Reaktion auf die Umstände, bspw. durch die Anpassung der zeitlichen Organisation eines Angebots oder den Wechsel eines Standortes, das Projekt erfolgreich fortzuführen.

Dementsprechend liegen vieler der in den Modellregionen sichtbar gewordenen Umsetzungshemmnisse in prozessbezogenen und kommunikativen Aspekten, d. h. bei Projektmanagement und Arbeitsorganisation oder der damit verbundenen Ressourcenausstattung. Häufiger traten organisatorische und zeitliche Überforderungen und Kapazitätsengpässe der verantwortlichen Koordinationen für die Regionalstrategieprozesse oder Projektumsetzung auf. Dies liegt in der hohen Komplexität der Prozesse und Projekte und dem damit verbundenen hohen Aufgabenumfang begründet. So haben die in der Regel nur durch eine Person wahrgenommen Regional- oder Projektkoordinatoren viele verschiedene Aufgaben im Projektverlauf zu erledigen, wie Information über die Projektziele, Vernetzung und Koordination der Beteiligten, Moderation, Öffentlichkeitsarbeit, Entwicklung und Durchführung von Angeboten, Dokumentation, Berichterstattung und administrative Abwicklung. Diese Aufgaben benötigten häufig mehr Zeit, als ursprünglich vorgesehen. Dazu kamen Erkrankungen von zentralen Mitarbeitern oder Stellenwechsel, die teilweise schwer vorhersehbar sind, Prozesse jedoch stark verzögern können. Probleme bereitete teilweise auch die administrative Abwicklung, d. h. das Berichtswesen und die finanzielle Abwicklung der Modellvorhaben.

In anderen Fällen waren die Projekte ggf. inhaltlich oder vom Raumbezug her zu ambitioniert ausgerichtet und die Ziele zu hoch angesetzt, so dass der damit verbundene Aufgabenumfang kaum mit den zur Verfügung stehenden personellen bzw. zeitlichen Ressourcen zu bewältigen war. So musste besonders bei neuen oder innovativen Angeboten viel Erklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden, um bestehende Skepsis bei möglichen Partnern und Nutzern auszuräumen.

In einigen Projekten gab es Probleme bei der Zusammenarbeit mit bzw. der Einbindung von wichtigen Akteure, so dass Projekte verzögert wurden oder wichtige Aspekte nicht geklärt oder umgesetzt werden konnten. Dies war z. T. in einem Unwillen zur Zusammenarbeit der betreffenden Akteure begründet, häufig im Zusammenhang mit Konkurrenzbedürfnissen. Doch auch die Standortverlegung von zuständigen Behörden, wie eines Schulamtes in ein relativ weit entferntes Oberzentrum, oder ein Wechsel an der Amtsspitze erschwerte die Einbindung potenziell wichtiger Akteure in lokale und regionale Prozesse. Kooperationsstrukturen und Vertrauen müssen dann häufig erst wieder etabliert werden und die neuen Protagonisten für die Projektideen erst wieder gewonnen werden. In manchen Regionen war die Beteiligung von regionalen (Ausbildungs-)Betrieben zurückhaltend, insbesondere bei der Durchführung von praxisorientierten Projekten. Die Gründe liegen offenbar in Informationsdefiziten aufgrund von unzureichend intensiver Bewerbung der Angebote bei dieser Zielgruppe. Auch fehlendes bzw. geringes Engagement von Bürgern kann zu einer Gefährdung zu-

mindest von Teilzielen von Projekten führen, wenn die Einbeziehung von Ehrenamtlichen ein zentraler Projektbestandteil ist.

Probleme hinsichtlich der ehrenamtlichen Arbeit werden von Modellregionen darin gesehen, dass es neben Zeitproblemen grundsätzlich für ehrenamtlich verantwortlich Tätige schwierig ist, sich in der Regelungsdichte der zu beachtenden Vorgaben zurechtzufinden. Probleme kann es z. B. bei der Zusammenarbeit von unterschiedlichen Vereinen bei Veranstaltungen hinsichtlich der Problematik Gemeinnützigkeit versus wirtschaftlicher Betrieb geben. Komplizierte steuerrechtliche Fragen können auftreten. So musste besonders bei neuen oder innovativen Angeboten viel Erklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet werden, um bestehende Skepsis bei möglichen Partnern und Nutzern auszuräumen.

Auch die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Zielgruppen, wie z. B. bei Ehrenamtlern oder Unternehmen, können als Ursache für die teilweise geringe Beteiligung an Projekten, Wettbewerben, Veranstaltungen oder andern Angeboten genannt werden.

Die direkte Beteiligung von Bürgern in den thematischen Arbeitsgruppen hat sich in den Modellregionen, die dies versucht haben, nicht bewährt. Hemmnisse lagen dabei insbesondere bei dem sehr unterschiedlichen Hintergrundwissen und fachlichen Kompetenzen von Experten und Bürgern, in dem wenig ausgeprägten Verständnis für strategische Fragestellungen bei den Bürgern, bei der Schwierigkeit, die Motivation über die gesamte Projektlaufzeit aufrechtzuerhalten oder auch im Umgang mit stark polarisierenden Personen, die versuchen, Diskussionen zu dominieren.

In einigen, insbesondere solchen Projekten, die sich an Ältere richteten, wurden manche der dort angebotenen Dienstleistungen, wie Beratungen oder neue Modelle der Betreuung, nur verhalten angenommen. Die geringe Nachfrage gefährdete den Projekterfolg und damit die Verstetigung der Strukturen und Angebote. Die Vermutung liegt nahe, dass die Bedarfe der Zielgruppen, meist älterer Menschen, oder deren Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bei der Projektkonzeption überschätzt wurden. Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch, dass insbesondere Angebote, bei denen digitale Medien, wie Smartphone-Apps oder Internet, zentrale Elemente sind, nicht den erhofften Anklang fanden. Ggf. ist gerade die Zielgruppe der älteren Menschen nicht so technologieaffin oder bevorzugt in diesem Rahmen ein vertrautes „analoges“ Netzwerk des persönlichen Austausches. Es ist ebenso denkbar, dass im Bereich von Online-Angeboten gleich auf die überregionalen Netzwerke und nicht auf die lokale Lösung zurückgegriffen wird.

In wenigen Fällen werden administrative und politische Hürden benannt. Diese reichen von tradierten, wenig flexiblen Zuständigkeiten und Denkmustern bis zu kontraproduktiven politischen Entscheidungen von übergeordneter Ebene, d. h. Landesseite, bspw. zu Schul- und Bahnhofsschließungen. Auch der Aspekt der Standards, bspw. als Hemmnis für regional angepasste Lösungen, wird von den Modellregionen vergleichsweise selten angesprochen. Dies kann bedeuten, dass die existierenden Standards nur in wenigen Fällen Lösungen behindern oder dass viele der Modellregionen mit der Konkretisierung der Maßnahmen noch nicht so weit gekommen sind, um konkrete Standards als Hemmnis zu bemerken. In einigen der Pilotprojekte zeigte sich, dass weniger das Vorhandensein von Regelungen und Standards ein Hemmnis darstellt als vielmehr die selten innovationsfreundliche Gesetzesauslegung auf Bundes-, Landes- und Aufgabenträgerebene.

Insgesamt war der Faktor Zeit für das Ausprobieren, Wachsen und Anpassen von Angeboten insbesondere bei den Pilotprojekten ein Hemmnis, in dem Sinne, dass häufig mehr Zeit insbesondere für die Erprobung notwendig gewesen wäre. Viele Projekte benötigten daher eine Laufzeitverlängerung.

## 7. Übertragbarkeit

Es besteht ein Potenzial der Übertragbarkeit von den im Rahmen der Regionalstrategien entstandenen Ergebnissen. Von den Modellregionen sind bereits konkrete Aktivitäten zum Transfer von Ergebnissen erfolgt und verschiedene Instrumente des Transfers angewendet worden. Dabei kann ein Transfer auf andere regionale Fälle, z. B. Gemeinden der eigenen Modellregion oder auch auf andere Regionen, erfolgen. Insgesamt bestehen vielerorts gute Möglichkeiten und Grundlagen für die Übertragung der Projekterkenntnisse und -ergebnisse.

### 7.1 Ansätze der Übertragbarkeit

Hinsichtlich der Frage der Übertragbarkeit und des Transfers der Regionalstrategien Daseinsvorsorge und ihrer Ergebnisse kann ähnlich wie beim Thema Umsetzung differenziert werden zwischen dem

- was übertragen werden kann (prozessbezogene Aspekte, konkrete Produkte/ Angebote oder die Grundidee),
- auf welcher Ebene der Transfer stattfindet (innerhalb der Modellregion oder überregional),
- auf welche Weise der Transfer unterstützt wird (Instrumente) und
- wer die Adressaten des Transfers sind (andere Regionen, Landkreise, Gemeinden, Vereine, Verbände, andere Projektträger, Ehrenamtliche, Unternehmen).

Die Möglichkeit der Übertragbarkeit liegt häufig bei prozessbezogenen Aspekten, z. B. in der Gestaltung der Netzwerkarbeit und der Zielgruppenansprache. Die Ergebnisberichte und Regionalstrategien vieler Modellregionen enthalten dementsprechend die Darstellung der Prozessverläufe, auch bei den Pilotprojekten. Seltener wurden in den Pilotprojekten jedoch konkrete Modelle oder Organisationsstrukturen erarbeitet, die sich für eine Übertragung eignen, da es sich häufig um sehr individuelle, kontextspezifische Lösungen handelt. Meist lässt sich daher nicht das Gesamtprojekt, sondern lediglich einzelne Vorgehensweisen oder erarbeitete Bausteine daraus, übertragen.

Viele der Pilotprojekte sind zunächst auf die Lösung lokalspezifischer Probleme gerichtet und haben vor allem einen regionalen Modellcharakter. Eine Übertragbarkeit auf andere Orte der Region erscheint daher vielerorts gut möglich. Dennoch gibt es durchaus auch Potenzial für eine Übertragung auf andere Projekte, Gemeinden oder Regionen. So haben die regionsinternen Wettbewerbe, die erprobten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Beteiligung, wie z. B. die mobile Zukunftswerkstatt Elbe-Elster oder die Aktionstage zu Leerstand in SPESARTregional, überregionales Übertragbarkeitspotenzial.

In den Projekten „Tag in der Produktion“, „Kommunale Bildungsallianz“ sowie „Regionales Bildungsmanagement“ wurden verschiedene Angebote der Berufsorientierung sowie zugehörige Unterlagen entwickelt und erprobt, die einerseits gut in den jeweiligen Regionen auf weitere Schulen oder in weiteren Städten übertragen werden können und andererseits auch Übertragbarkeitspotenzial für andere Regionen besitzen, wenn sie an den dortigen Kontext angepasst werden.

Die interkommunale „Gemeinsame Gefahrenabwehrbedarfsplanung“ der Oderlandregion ist eine sehr innovative Planung. Das Konzept mit dem Zukunftsmodell eines Standortkonzepts, dem dynamischen Fahrzeugkonzept und den Empfehlungen für eine optimierte interkommunale Alarm- und Ausrückoordnung hat ein hohes Übertragbarkeitspotenzial für ländlich geprägte Regionen, insbesondere auch für Gemeindeverbände auf Mittel- bzw. Nahbereichsebene. Auch die Systematisierungsansätze und Empfehlungen aus dem Gutachten zu bürgerschaftlichen Engagement in Westmecklenburg sind gut geeignet für den Transfer in andere Regionen sowie die Fachöffentlichkeit, um einerseits die regionale Situation des Ehrenamtes analytisch zu erfassen und andererseits durch geeignete Maßnahmen zu stärken.

## 7.2 „Produkte“ als Ansatzpunkte für die Übertragbarkeit

Mit Handbüchern und Leitfäden, Gutachten und Befragungen, Vereinbarungen und Verträgen sowie rechtlichen und steuerlichen Klärungen bestimmter Sachverhalte haben die Modellregionen Produkte geschaffen, die gute Ansatzpunkte für die Übertragbarkeit und den Transfer ihrer Ergebnisse darstellen.

### Handbücher und Leitfäden

Die Aufbereitung der Ergebnisse und Erfahrungen spielen für die Chancen der Übertragbarkeit eine zentrale Rolle: je genauer die Ergebnisdokumentation, desto einfacher der Transfer. Einige Modellregionen haben daher die Erfahrungen aus den jeweiligen Regionalstrategie- und Pilotprojektprozessen in ihren Endberichten oder in verschiedenen Handbüchern und Leitfäden aufgearbeitet, um diese auch für andere Regionen im Transfersinne nutzbar zu machen. Sie enthalten methodische, prozessbezogene, rechtliche und inhaltliche Hinweise sowie Beispiele für Dokumente wie Vereinbarungen, Verträge u. Ä. Beispiele für solche leitfadenartigen Produkte sind das „Handbuch für Familien und Seniorinnen/Senioren und Vertragsvorlagen im Landkreis Coburg“ (Varianten „Senior zieht zu Familie“ sowie „Familie zieht zu Senior“), das dreiteilige Handbuch „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ oder das Projekthandbuch „Aufbau einer Jugendberufsagentur - Kommunales Übergangsmanagement in einem Flächenkreis“ aus dem Kreis Schleswig-Flensburg. In den Projekten der Nordeifel und Ostwürttemberg sind Leitfäden entstanden zur verbesserten Kooperation von Vereinen bei gemeinsamen Angeboten, gemeinsamer Administration, aber auch zur kooperativen Umsetzung eines gemeinschaftlich getragenen Infrastrukturprojekts.

Aufbauend auf den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt im Vogelsbergkreis und einem Referenzprojekt in Thüringen wird die Stiftung Schloss Ettersburg einen Leitfaden für Kommunen zur Implementierung von „E-Mobilität im ländlichen Raum“ erarbeiten.

In den Ergebnisberichten, z. B. bei den Projekten „Mobile Zukunftswerkstatt“ (Elbe-Elster) oder „Ressourcen-Sharing“ (Mitte Niedersachsen), wurden die Vorgehensweisen mit einer akribischen Darstellung von idealtypischen Elementen, Prozessschritten oder möglichen Hemmnissen und deren Bewältigung sehr gut beschrieben, so dass sie sich gut als Leitfaden für die Übertragbarkeit eignen. Die im Bericht zum Projekt „Beweglichkeit und Lebensqualität im Alter“ in Westmecklenburg beschriebenen vorbereitenden und begleitenden Bedarfsanalysen und Evaluierungen sowie die aufbereiteten Anforderungen an die Ausgestaltung des Bewegungsparcours in Crivitz sind auf andere Regionen und Gemeinden übertragbar.

Handbücher oder Broschüren, deren Gliederung und Inhalte können aber auch selbst Gegenstand des Transfers sein. Die Informationsbroschüre „Gut versorgt im ländlichen Raum. Ein Wegweiser für Gesundheit, Freizeit und Wohnen für Seniorinnen und Senioren und deren Angehörige“ aus dem Projekt KARMANT wurde bereits von anderen Modellregionen als gutes Beispiel angenommen.

### Gutachten und Befragungen

Auch Unterlagen und Ergebnisse von Befragungen stellen wichtige Produkte dar, die als Anregung und praxisnahe Orientierung sowie Muster von anderen Regionen herangezogen werden können. Dazu zählen Gesprächsleitfäden, Fragebögen und Online-Befragungen verschiedener Zielgruppen (Jugendliche, Schüler, Eltern, jungen Erwachsene, aktive Senioren, Bürger, Vereine oder Bürgermeister) z. B. zur Bedarfserhebung, zur örtlichen Lebensqualität und Wohnsituation, zur Erfassung der gesundheits- und bewegungsbezogenen Lebensqualität, zur Bewertung der medizinischen Versorgung und neuer Versorgungsformen in der ambulanten Versorgung oder zur Nutzung des ÖPNV und zur Mobilität. Mittels Befragungen wurden auch die Einschätzungen von Schülern an weiterführenden Schulen und von regionalen Unternehmen zu den regionalen Berufsorientierungsmaßnahmen ermittelt. Durch Befragungen entstanden wichtige Grundlagen für die regionale Planung, die vereinzelt, aber auch im Transfersinne über die Region hinaus bedeutsam sind. Dies ist z. B. das Gutachten „Erfassung bürgerschaftlichen Engagements und sozialer Teilhabe in der Region Westmecklenburg“,

in dem vier Cluster der bürgerschaftlich aktiven Gruppen und drei kontrastierende Typen lokaler Engagementstrukturen und -konstellationen ausgemacht werden konnten.

### **Vereinbarungen, Verträge**

Wichtige Produkte in den Pilotprojekten sind auch Vereinbarungen und Verträge, die ebenfalls Anregung für andere Regionen und Projekte sein können. Hierzu gehören die Kooperationsvereinbarung der vier Vereine in Ostwürttemberg, die Kooperationsvereinbarung der regionalen Lenkungsgruppe für das Übergangsmanagement Schule-Beruf im Kreis Schleswig-Flensburg, die Vertragsvorlagen für betreutes Wohnen in Familien im Landkreis Coburg oder auch die Zusatzversicherungskonzeption für den Fahrzeugverleih im Rahmen des Ressourcen-Sharing in Mitte Niedersachsen. Ebenfalls der besseren Vernetzung und Zusammenarbeit diene der Kooperationsvertrag zwischen der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter zur Berufsorientierung in der Uckermark.

### **Rechtliche und steuerliche Klärungen**

In manchen Pilotprojekten konnten auch Klärungen hinsichtlich verschiedener rechtlicher, versicherungsbezogener, organisatorischer oder steuerlicher Fragestellungen bei geplanten Angeboten oder Dienstleistungen erarbeitet werden. Diese bezogen sich meist auf das Ehrenamt z. B. im Bereich Mobilität und Fahrdienste, wie in Mitte Niedersachsen die Zusammenstellung von nötigen oder wünschenswerten Gesetzesänderungen im Bereich der alternativen Mobilität oder die rechtliche und steuerliche Klärung hinsichtlich des ehrenamtlichen Fahrdienstes „Bürger fahren Bürger“ im Spessart. Im Landkreis Coburg bezog sich die sozial-, miet-, pflege-, erb-, versicherungs-, steuer- sowie finanzrechtliche Klärung auf das betreute Wohnen von Senioren in Familien bzw. von Familien bei Senioren.

### **Weitere Instrumente**

Die Modellregionen haben weitere Instrumente des Transfers entwickelt und angewendet. So wurden in Ostwürttemberg Übertragungsworkshops und ein Beratungsangebot für Vereine durchgeführt, um weitere Vereinskoooperationen in der Region zu initiieren und zu unterstützen, was in einer Gemeinde auch bereits gelungen ist. Mit dem Projekt „Unterstützung ehrenamtlicher Fahrdienste“ wird dort zudem für bestehende Fahrdienste Unterstützung bereitgestellt und durch Vernetzung und Informationstransfer werden neue Initiativen angeregt. Mancherorts führte aber bereits das Pilotprojekt als solches zu Nachahmern in der eigenen Modellregion wie in der Nordeifel, wo eine Gemeinde angeregt durch das regionale Pilotprojekt einen eigenen Vereinskoooperationsprozess begonnen hat.

In manchen Regionen wurden Beiräte dazu genutzt, Verbindungen zur Landesebene, insbesondere zu verschiedenen Landesressorts, herzustellen bzw. zu verbessern. Neben der Suche nach Unterstützung für die Umsetzung der angedachten Lösungsansätze, sei es fachlicher Art oder durch entsprechende Förderprogramme, sollten den Fachressorts nicht zuletzt mögliche Hemmnisse, die den regional entwickelten Lösungen bspw. in Form von Standards entgegenstehen könnten dargelegt und gute Beispiele, die landesweit übertragbar erscheinen, kommuniziert werden.

Die Modellregionen lernen auch von- und miteinander. Ein wichtiges Instrument waren dabei die bundesweiten und regionalen Projektwerkstätten im Rahmen des Aktionsprogramms, bei denen der Austausch über die jeweiligen Erfahrungen mit den Regionalstrategieprozessen, sowie die Ergebnisse und Projekte in den Daseinsvorsorgebereichen im Fokus standen.

Neben dem durch das Programmmanagement organisierten Erfahrungsaustausch haben sich weitere Formen des Austausches herausgebildet. Es gab selbstorganisierte überregionale Vernetzungs- und Austauschaktivitäten der Modellregionen mit anderen Modellregionen. So haben die Oderlandregion und der Landkreis Coburg selbstständig einen gegenseitigen Austausch mit Besuch und Gegenbesuch organisiert. Auch die drei hessischen Modellregionen haben sich selbst organisiert getroffen und über ihre Erfahrungen mit der Regionalstrategie ausgetauscht. Die drei Eifel-Modellregionen Daun,

Nordeifel und Trier-Saarburg haben im Rahmen der Zukunftsinitiative Eifel, in der noch weitere Regionen z. B. auch in Belgien beteiligt sind, eine Absichtserklärung zur stärkeren Zusammenarbeit und zum regelmäßigen Austausch unterzeichnet. Arbeitsgruppenleiter aus dem Landkreis Trier-Saarburg nahmen zudem an Arbeitsgruppensitzungen im Landkreis Merzig-Wadern teil. Arbeitsgruppenmitglieder aus der Modellregion Daun unternahmen eine Exkursion zu einem guten Beispiel in der Modellregion SPESARTregional. Die Projektkoordinatorin des „Tages in der Produktion“ stellte das Projekt bei einer Veranstaltung mit Schulleitern im Landkreis Uckermark vor.

In manchen Bundesländern organisierten die zuständigen Länderministerien den Austausch „ihrer“ Modellregionen untereinander. Die Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg führte Landestreffen der Modellregionen durch, bei denen Vertreter der verschiedenen für die bearbeiteten Daseinsvorsorgebereiche relevanten Ressorts beteiligt waren. Das Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Abteilung Landesentwicklung - Geschäftsstelle des Staatssekretärsausschusses „Ländlicher Raum“ organisierte den Austausch der bayerischen MORO-Modellvorhaben mit den Modellregionen der Bayerischen Initiative Regionale Daseinsvorsorge (BIRD). Das Innenministerium bzw. seit dem Wechsel des zuständigen Referats die Staatskanzlei Schleswig-Holstein veranstaltete Netzwerktreffen verschiedener schleswig-holsteinischer Kreise und Regionen, um diese an den Erfahrungen der Modellregion und von Vorläufer-Modellvorhaben partizipieren lassen. Das hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung rief die hessischen Modellregionen mehrfach zum Austausch zusammen.

### **Überregionaler Transfer**

Neben den Transferwirkungen in den Regionen und Gemeinden konnten auch überregionale Wirkungen entfaltet werden, z. B. der Anstoß der Diskussion auf Landes- und Bundesebene über rechtliche Hemmnisse bei der Umsetzung von alternativen Mobilitätsangeboten durch Übergabe entsprechender Fragen der Modellregion Mitte Niedersachsen oder die Übernahme von Qualitätsmanagement-Instrumenten in die landesweite Finanzierungs- und Durchführungsvereinbarung im Rehasport in Mecklenburg-Vorpommern.

Förderlich für die Übertragung ist die Mitgliedschaft in überregionalen, landesweiten Netzwerken, damit verbunden das Einbringen der Projektergebnisse und die Kommunikation der Anliegen aus den Regionalstrategien und Projekten zur Landesebene. So sind die Projektmitarbeiterinnen des Pilotprojektes in Schleswig-Flensburg maßgeblich an dem „Kommunalen Fachnetzwerk Übergang Schule-Beruf“ beteiligt, welches dem regelmäßigen fachlichen Austausch zum Thema Übergangsmanagement in Schleswig-Holstein dient. Es entstand in dem Fachnetzwerk eine gemeinsame Stellungnahme, die bei der Neugestaltung des Übergangsmanagements im Land Schleswig-Holstein Berücksichtigung finden soll. Ein weiteres Beispiel ist die Mitgliedschaft der entsprechenden Projektbearbeiterin im Pilotprojekt der Region Westmecklenburg z. B. in der Landesarbeitsgruppe Sport und Gesundheit oder im Netzwerk Sturzprävention MV.

Die mit den Pilotprojekten erarbeitete Kompetenz wird auch von anderen wahrgenommen, sodass zum Beispiel die Projektkoordinatorinnen im Kreis Schleswig-Flensburg durch ihre Erfahrungen die Rolle eines Ansprechpartners zum Thema „Jugendberufsagentur“ für alle mit dem Thema betrauten Ebenen insbesondere auch des Landes eingenommen haben. Die Vereinskoooperation in Ostwürttemberg führte dazu, dass nun auch Diskussionsprozesse auf Ebene der sportlichen Landesverbände begonnen haben.

Ein weiteres Zeichen für den Kompetenzaufbau und die erhöhte Aufmerksamkeit von außen für die Ergebnisse und Erfahrungen der Regionalstrategie und der Pilotprojekte zeigt sich auch darin, dass verschiedentlich Akteure aus den Modellregionen in bundes- bzw. landesweiten Gremien und Kommissionen eingeladen werden, um darüber zu berichten. So wurde eine Mitarbeiterin des mit der wissenschaftlichen Begleitung des Mobilitätsnetzes SPESARTregional betrauten Planungsbüros als Sachverständige durch die Enquetekommission IV zur Finanzierung, Innovation und Nutzung des

Öffentlichen Personenverkehrs des Landes NRW angefragt. Vertreterinnen der Modellregionen Westmecklenburg und Peenetal/Loitz sowie die Forschungsassistenz der Hochschule Neubrandenburg waren Sachverständige bei der Enquetekommission „Älter werden in Mecklenburg-Vorpommern“ des Landtages Mecklenburg-Vorpommern. Die Sachverständigenkommission zum zweiten Engagementbericht der Bundesregierung, die sich mit der Frage beschäftigt hat, welchen Beitrag freiwilliges und bürgerschaftliches Engagement zur Bewältigung des demografischen Wandels leistet und wie es auf kommunaler Ebene gestärkt und gefördert werden kann, führte in der Modellregion Peenetal/Loitz im Februar 2015 ein Dialogforum zu Engagementstrukturen und -kulturen sowie Beteiligung vor Ort durch. Zudem wurden Vertreter aus fünf Modellregionen zum dritten Workshop der Sachverständigenkommission im September 2015 eingeladen, um auf Grundlage von deren Empfehlungen mit zu diskutieren, welche Voraussetzungen zum Gelingen von Engagement beitragen, welche Bedingungen die Aktivierung von Engagement hemmen und was effektive Handlungsstrategien sind. Zudem flossen weitere Erfahrungen der Modellregionen bei einigen Fachkapiteln des Engagementberichts ein.

## 8. Zusammenfassende Bewertung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Das Aktionsprogramm und die Regionalstrategien Daseinsvorsorge in den Modellregionen mit ihren verschiedenen Aspekten und Bausteinen können zusammenfassend als gut gelungen bewertet werden. Es bestehen nur geringfügige Anpassungsbedarfe für die Weiterentwicklung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Aus den Erfahrungen des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge, den Modellregionen und den begleitenden wissenschaftlichen und fachlichen Diskussionen können Empfehlungen für eine Politikgestaltung zur Anpassung und zum Umbau der regionalen Daseinsvorsorge abgeleitet werden. Zentral ist dabei eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung durch eine bessere ressortübergreifende Koordination in Form einer integrierten Förderpolitik und mehr Spielraum für eine eigenständige Regionalentwicklung bei gleichzeitiger Unterstützung und Vernetzung auf Landes- und Bundesebene.

### 8.1 Zusammenfassende Bewertung

#### Erfahrungen mit den methodischen Grundbausteinen

##### *Mehrwert durch Visualisierungen in Karten und Abbildungen*

Aus Sicht der Modellregionen und der Projektassistenz haben sich die methodischen Bausteine der Regionalstrategie Daseinsvorsorge bewährt. Speziell die Visualisierungen der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, Erreichbarkeits- und Standortanalysen sowie der Szenarien in Karten und Abbildungen stellten einen erheblichen Mehrwert dar und sind ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Planungs- und Entwicklungsansätzen.

##### *Fundierte einheitliche Wissensbasis über kleinräumige demografische Entwicklungen*

Die methodischen Grundbausteine, einschließlich der qualitativen Bedarfsanalyse, lieferten eine fundierte für alle einheitliche Wissensbasis über kleinräumige demografische Entwicklungen, Konsequenzen für die verschiedenen Daseinsvorsorgebereiche, räumliche Differenzierungen und Handlungserfordernisse. Sie waren Ausgangspunkt für eine sachliche Diskussion in der Region und den Arbeitsgruppen. Insbesondere die frühe Verfügbarkeit der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung hat sich für die Diskussionen als fruchtbar erwiesen und diese qualitativ bereichert. Die Daten bilden auch eine belastbare, geeignete Basis für weitere Planungen und Konzepte, sowohl auf regionaler Ebene (Regionalplan, ILEK, LEADER) als auch in den Gemeinden.

##### *Anwendung der methodischen Grundbausteine nimmt im Prozessverlauf ab*

Im Verlauf der regionalen Planungsprozesse wurde die Anwendung der Grundbausteine seltener und die Bedeutung geringer. Hierfür lassen sich Gründe identifizieren: Zum einen liegt es daran, dass sich die idealtypische Vorgehensweise des Regionalstrategieansatzes mit den verschiedenen methodischen Grundbausteinen nicht für die Bearbeitung aller behandelten Daseinsvorsorgebereiche gleichermaßen eignet. Zum anderen wurden die Bausteine im Verlauf des Prozesses zunehmend komplexer, konkreter und damit auch politisch brisanter. Damit stellte sich den Regionen die Frage nach Aufwand und Nutzen. Schließlich führten zu geringe zeitliche und personelle Ressourcen dazu, dass Szenarien und Kostenbetrachtungen nur in ausgewählten Handlungsfeldern Anwendung fanden.

##### *Sorgfältige Zeitplanung notwendig*

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Daten und Rechenergebnisse zum richtigen Zeitpunkt vorliegen. Nur dann können sie optimal in den regionalen Diskussionsprozess einfließen. Die Zeitpläne der Arbeitsgruppen sollten mit jenen der wissenschaftlichen Begleitungen optimal abgestimmt sein. Das bedeutet, dass entsprechenden Dienstleistungen rechtzeitig beauftragt werden müssen, sei es durch die Region selbst oder als zentrale Leistungen durch den Mittelgeber. Andererseits fehlten am Ende des Prozesses häufig die Zeit und die Kraft, die zunehmend komplexer werden den Modellbausteine wie Modellrechnungen, Szenarien und Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen.

### *Unterschiedliche Anwendbarkeit der methodischen Bausteine*

Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass Standortkarten, Erreichbarkeitsanalysen, Szenarien, Kosten-Nutzen-Betrachtungen oder qualitative Bedarfsanalysen je nach Thema und Vorgehensweise unterschiedlich anwendbar und sinnvoll sind. Während kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen grundsätzlich und flächendeckend zweckmäßig sind, kann dies für die anderen Bausteine nicht gelten. Erreichbarkeitsmodelle sind in erster Linie für standortgebundene Infrastrukturen und für einen ausreichend großen Untersuchungsraum sinnvoll. Der Erkenntniswert von Erreichbarkeiten in kleinen regionalen Zusammenhängen unterhalb der Landkreisebene wird schnell zu gering für den Aufwand. Für flächengrößere Regionen kann dagegen der Aufwand für die komplexeren Arbeitsschritte zu groß werden, so dass Untersuchungen zu Kostenrechnungen oder Bedarfsanalysen nur in ausgewählten Teilräumen durchgeführt werden können.

### *Externe, wissenschaftliche Begleitung*

Von Bedeutung ist die fachliche und methodische Kompetenz lokaler und externer Begleiter. Sie ist Voraussetzung für den Erfolg der Prozesse. Die Bearbeiter sollten, z. B. als durch die Region beauftragte Dienstleister, über die entsprechenden methodischen Erfahrungen verfügen und auch Erfahrungen in der Prozessbegleitung haben. Die Akteure in den Arbeitsgruppen sollen die Stellschrauben für die Szenarien und Modellrechnungen bestimmen, können und dürfen jedoch nicht mit den Daten und Karten alleine gelassen werden. Eine intensive Kommunikation zwischen den Modellentwicklern und den Arbeitsgruppen ist unabdingbar. Diese Aufgabe des „Übersetzens“ kann von den Modellentwicklern, von regionalen Experten oder von einer externen regionalen Projektassistenz übernommen werden. Hierfür sind unbedingt Finanzmittel und ggf. Förderung vorzusehen.

## **Organisation und Ablauf der Regionalstrategie**

### *Leistungsfähige Steuerungs- und Arbeitsstrukturen*

Aus Sicht der Modellregionen und der Projektassistenz haben sich die Prozessstrukturen im Rahmen der Regionalstrategieprozesse mit ihren drei Ebenen Steuerungsebene, operative Ebene und kooperative Arbeitsebene bewährt. Dabei wurde auf vorhandene, bewährte Strukturen in der Region zurückgegriffen und diese erweitert bzw. vertieft. Zudem wurden neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. Es zeigte sich, dass sich Strukturen aus LEADER-Prozessen mit LEADER -Aktionsgruppe, LEADER -Management und Arbeitsgruppen prinzipiell auch gut für das Management einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge eignen. Die Verankerung an der Verwaltungs- und politischen Spitze und deren Unterstützen, insbesondere der fachübergreifenden Zusammenarbeit, ist dabei von großer Bedeutung, da diese dadurch legitimiert bzw. eingefordert wird.

### *Mehrwert durch fachübergreifende Zusammenarbeit*

Eine hohe Bedeutung kommt der Ebene der thematischen Arbeitsgruppen zu. In ihnen hat ein breiter fachlich orientierter Akteurskreis kontinuierlich, engagiert und motiviert in einem offenen und konstruktiven Klima zusammengearbeitet. Es herrschte überwiegend ein fachlich hohes Niveau. Die fach- und ebenenübergreifende Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wird vielerorts als bisher einzigartig bezeichnet und brachte den Beteiligten einen besonderen Mehrwert. Die Teilnahme von hochrangigen Vertretern hat sich hierbei als zielführend erwiesen. Gute Erfahrungen gibt es mit dem regelmäßigen Austausch aller Arbeitsgruppenmitglieder untereinander, z. B. in Bilanzveranstaltungen oder Werkstätten.

### *Einbindung verschiedener Ebenen unterschiedlich ausgeprägt*

Die Kommunalpolitik wurde mehrheitlich von Anfang an informativ gut in die Regionalstrategieprozesse eingebunden. In den meisten Modellregionen waren politische Vertreter von Gemeinden, i. d. R. die Bürgermeister, in den Steuerungsgremien vertreten. Eine Einbindung erfolgte auch über verschiedene Instrumente, wie einen kommunalpolitischen Beirat oder die thematischen Arbeitsgruppen. In etlichen Modellregionen hat sich eine verantwortungsvolle Einbindung von Bürgermeistern, z. B. in die Arbeitsgruppenleitung, sehr bewährt. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebe-

nen Gemeinden, Landkreise, Planungsregion und Land war insgesamt gut. Die Regionalplanung war vergleichsweise wenig in den Regionalstrategieprozessen vertreten.

#### *Besondere Bedeutung der Regionalkoordination*

Die hohe Komplexität mit den vielen verschiedenen Beteiligten auf verschiedenen Ebenen hat sich in Verbindung mit den inhaltlich und methodisch anspruchsvollen Arbeitsschritten für die Prozesse in den Modellregionen als große Herausforderung dargestellt. Es hat sich bestätigt, dass für den Erfolg des Regionalstrategieprozesses und die Umsetzung von Pilotprojekten eine genaue Arbeitsteilung und eine gute Kommunikation untereinander sehr wichtig sind, die zu Beginn der Prozesse klar zu regeln sind. Als Erfolgsfaktor hat sich eine enge Verzahnung einer operativen Steuerungsgruppe und der Regionalkoordination als Geschäfts- und kommunikative Schnittstelle erwiesen. Die Regionalkoordination sollte dabei über eine gute Ausstattung mit Kompetenzen und personellen und finanziellen Ressourcen (mindestens eine Vollzeitstelle) verfügen sowie „Rückendeckung“ durch die politische und die Verwaltungsspitze erfahren. In einigen Regionen stießen die Regionalkoordinationen an die Grenzen des Netzwerk- und Prozessmanagements. Dies lag in einem höheren als ursprünglich angenommenen Aufwand für Koordination der regionalen Akteursnetzwerke und Arbeitsgruppen sowie der Komplexität der Projekte. Als bedeutsam hat sich hier auch die externe kommunikative und moderative Unterstützung durch eine regional beauftragte Projektassistenz erwiesen.

#### *Zeitraumen prinzipiell ausreichend*

Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass der Zeitrahmen zur Erarbeitung der Regionalstrategien und zur Umsetzung der Pilotprojekte knapp bemessen, aber prinzipiell ausreichend war, wenn es zu keinen Verzögerungen bspw. bei der Bereitstellung von notwendigen Informationsgrundlagen kam. Die politische Beschlussfassung des Dokumentes Regionalstrategie erfolgte jedoch zu meist erst im Nachgang des eigentlichen Modellvorhabens. Die Erprobungsphase manches neu geschaffenen Angebotes hätte mehr Zeit benötigt.

#### *Unterschiedliche Formen und Erfahrungen bei Bürgerbeteiligung*

Unterschiedliche Erfahrungen wurden mit Instrumenten für die Beteiligung von Bürgern gemacht. Diese lagen dabei vor allem im Bereich der informativen sowie der konsultativen Beteiligung. Es wurde deutlich, dass die Beteiligung auf lokaler, umsetzungsnäherer Ebene, also auf Ebene der Gemeinden und Ortsteile, sowie in der Phase der Umsetzung von konkreten Projekten erfolversprechender ist als die Beteiligung an den Arbeitsgruppen der Regionalstrategie. Gute Erfahrungen wurden mit dezentralen und bürgernah gestalteten Veranstaltungen gemacht, wie Bürger- oder Dorfwerkstätten sowie Zwischenbilanzveranstaltungen mit der Möglichkeit, Zwischenergebnisse zu bewerten und zu kommentieren. Diese erfordern allerdings einen nicht unerheblichen Aufwand. Regionale, niedrigschwellige Wettbewerbe für bürgerschaftliche Projekte erwiesen sich als gut geeignet, um Bürger für ein Engagement zum Thema Daseinsvorsorge zu motivieren. Insgesamt zeigt sich, dass die intensive und aktive Beteiligung von Bürgern einen hohen Steuerungs- und Zeitaufwand erfordert.

Eine begleitende Kommunikation der Regionalstrategie und Projektinhalte sowie eine intensive, strukturierte und vielseitige Öffentlichkeitsarbeit mit gut gestalteten Materialien unter Nutzung des Aktionsprogramms- bzw. Projektlogos und interessanten öffentlichkeitswirksamen Aktionen sind ebenfalls bedeutsam. Dies fördert die Sensibilisierung für die Problemlagen und -lösungen, steigert die Motivation der Beteiligten sowie die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der potenziellen Nutzer für die neugeschaffenen Angebote. Eine gelungene Vermarktung bspw. neuer Mobilitätsangebote ist nicht zu unterschätzen für den nachhaltigen Erfolg. In Ostwürttemberg gelang es, „MORO“ als Marke für Aktivitäten im Bereich Daseinsvorsorge und Demografie zu etablieren.

## **Inhaltliche Ergebnisse in Daseinsvorsorgebereichen**

### *Vielfalt der Themen*

In den Modellregionen wurde ein breites Spektrum von über 20 verschiedenen Daseinsvorsorgethematen bearbeitet. Es lässt sich eine Schwerpunktsetzung bei den sozialen Infrastrukturbereichen Gesundheit/ Ärzteversorgung, Bildung/ Schulentwicklung, Pflege/ Senioren/ Leben im Alter sowie beim Thema ÖPNV/ Mobilität erkennen. Themen der technischen Infrastrukturen wurden vergleichsweise selten bearbeitet.

### *Unterschiedliche Strategieansätze und Handlungsoptionen und deren Kombination*

In den Regionalstrategien und Pilotprojekten spiegelt sich ein breites Spektrum an Strategieoptionen wider. Dies sind z. B. die Erhöhung der Erreichbarkeit, die Verkleinerung, Dezentralisierung oder Zentralisierung, temporär-mobile Ansätze, die Neustrukturierung sowie Kooperation, Information und Qualifizierung. Die häufigste Strategieoption ist Kooperation, wozu nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Institutionen oder Fachverwaltungen gezählt wird, sondern auch weitere Formen von Verbänden und Netzwerken. Häufig kommt es auf die Kombination verschiedener Optionen an, z. B. von zentralisierten mit dezentralisierten Ansätzen, oder die Kombination von professionellen mit ehrenamtlichen Angeboten und der damit verbundenen Optimierung der Schnittstellen an. Ein gutes Management der Projektbeteiligten, der Ressourcen sowie der Schnittstellen stellt einen Erfolgsfaktor für erfolgreiche Anpassungslösungen dar.

Es finden sich dabei eine Reihe von durchaus innovativen Lösungsansätzen, die in der Mehrzahl als adaptive Innovationen angesehen werden können. Es werden Lösungen angestrebt, die in der Region selber bisher noch nicht umsetzbar waren, die aber dennoch zur Lösung erkannter Problemlagen beitragen. Bei den Pilotprojekten finden sich innovative Lösungsansätze insbesondere bezüglich der Akteurskonstellation oder des integrativen Charakters.

### *Standards selten infrage gestellt*

Der Aspekt Standards, bspw. als Hemmnis für regional angepasste Lösungen, wird von den Modellregionen vergleichsweise selten angesprochen. Dies kann bedeuten, dass die existierenden Standards nur in wenigen Fällen Lösungen behindern oder dass viele der Modellregionen mit der Konkretisierung der Maßnahmen noch nicht so weit gekommen sind, um konkrete Standards als Hemmnis zu bemerken. In einigen der Pilotprojekte zeigte sich, dass weniger das Vorhandensein von Regelungen und Standards ein Hemmnis darstellt als vielmehr die selten innovationsfreundliche Gesetzesauslegung auf Bundes-, Landes- und Aufgabenträgerebene.

## **Umsetzung und Verstetigung der Regionalstrategien Daseinsvorsorge**

### *Regionalstrategiedokumente mit teilweise unterschiedlichem Charakter und Umfang*

Die Modellregionen haben ein Dokument Regionalstrategie erarbeitet und verabschiedet. Hinsichtlich des Umfangs gibt es deutliche Unterschiede. Das Spektrum reicht von umfangreichen Dokumenten mit gut 120 Seiten über kompaktere Strategie- und Politikpapiere von 20-50 Seiten bis hin zu knappen politischen Positionspapieren. In ihnen sind neben ausgewählten Ergebnissen der Modellrechnungen und der Prozess- und Netzwerkbeschreibung unterschiedlich konkrete Handlungsempfehlungen, Maßnahmen und Projekte enthalten. Der Grad der Verbindlichkeit reicht von politischen Beschlussfassungen bis hin zu eher geringer Verbindlichkeit im Sinne der Selbstverpflichtung der am Prozess Beteiligten. Die Regionalstrategien bieten prinzipiell gute Anschlussmöglichkeiten für die Umsetzung der Ergebnisse. Insbesondere die kommunalen Akteure sowie weitere Träger und Bereitsteller von Daseinsvorsorgeleistungen sind die Adressaten und finden in den Dokumenten Ansatzpunkte für die Einbindung der Ergebnisse in ihre Planungen, Konzepte und Maßnahmen.

### *Verschiedene Wege der Umsetzung*

Als ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung wird von vielen Modellregionen die Information und weitere Einbindung der kommunalen politischen und administrativen Ebene angesehen. Hierfür werden

die Ergebnisse und guten Beispiele aus der Regionalstrategie aufbereitet und insbesondere auf die Ebene der Ämter und Gemeinden kommuniziert. Dabei kommt den Regionalkoordinatoren eine besondere Funktion im Sinne des regionalen Wissenstransfers und Erfahrungsaustausches zu.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einbindung der Regionalstrategieergebnisse in Instrumente der Raum- und Fachplanungen sowie in Programme und Konzepte. Insbesondere dort, wo die Träger der Regionalplanung die Träger des Modellvorhabens waren, fließen die Erkenntnisse bei der Fortschreibung der Regionalpläne in die Programmsätze ein. Eine der am weitesten verbreiteten Ansätze ist die Nutzung der Ergebnisse als konzeptionelle Grundlage im Rahmen von Förderprogrammen anderer Ressorts, z. B. bei den in 2014 erarbeiteten Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepten bzw. LEADER-Konzepten. Damit können in der Förderphase entsprechende Maßnahmen im Sinne der Regionalstrategie umgesetzt werden.

Ein weiterer Ansatz ist die Initiierung und Durchführung von konkreten Projekten mit oder bei anderen Institutionen, Gebietskörperschaften oder Akteuren. Dies sind z. B. Projekte, die im Rahmen des Aktionsprogramms durch den Bund und einzelne Länder unterstützt wurden (Pilotprojekte der Phasen I und II) sowie Projekte, die aus anderen Quellen unterstützt werden. Ebenso wie bei der Versteigerung ist die Umsetzung von konkreten Maßnahmen in hohem Maße von den finanziellen Spielräumen der Kommunen abhängig. Diese sind bekanntermaßen eng und daher werden hierzu hauptsächlich Mittel in anderen Programmen akquiriert.

#### *Begleitende und anschließende Pilotprojekte als erfolgreicher Ansatz*

Der Ansatz der strategiebegleitenden Pilotprojekte der Phase I mit vergleichsweise geringem Budget und den Grundformaten – regionsinterne Wettbewerbe mit anschließender Umsetzung von Kleinprojekten sowie durch die regionalen Gremien bestimmte Projekte zur Umsetzung von einzelnen Zielsetzungen der Regionalstrategie – hat sich bewährt. So konnte vor allem über die im Rahmen der Wettbewerbe ausgewählten Kleinprojekte der Ansatz Regionalstrategie „in die Fläche“ getragen werden und bisher wenig bis gar nicht beteiligte Orte und bürgerschaftliche Akteursgruppen (Jugendliche, Senioren, Sportvereine) erreicht werden. Hier waren auch die begleitende Öffentlichkeitsarbeit und öffentlichkeitswirksame Aktionen von Bedeutung.

Auch die strategiefolgenden Pilotprojekte der Phase II haben sich bewährt. Es wurden viele Produkte erarbeitet, Daseinsvorsorgeangebote geschaffen und Netzwerke erweitert. Wichtige Grundlagen für die weitere Zusammenarbeit wie Kooperationsvereinbarungen wurden abgeschlossen und Konzepte für die Umsetzung erarbeitet. Zudem wurden wichtige rechtliche, versicherungsbezogene oder steuerliche Fragen bei meist ehrenamtlichen Angeboten der Daseinsvorsorge geklärt, Vertragsvorlagen und andere Unterlagen erarbeitet sowie die inhaltlichen und methodischen Projekterkenntnisse in Handbüchern aufgearbeitet, sodass künftigen ähnlichen Projekten die Umsetzung erleichtert wird.

Vielfach zeigte sich die große Bedeutung eines geeigneten regionalen Projektmanagements für den Erfolg der Projekte. Es bestehen bei Daseinsvorsorgeprojekten besondere Herausforderungen und Schnittstellenproblematiken im Sinne der Mehrebenen-Governance. Eine Vielzahl von Akteuren der verschiedenen Ebenen und Bereiche, wie Politik, Verwaltung, Verkehrsgesellschaften, Wohlfahrtsverbände, Vereinen, arbeiten hier zusammen und es kommt zu spezifischen Problemen, die bei der Ko-Produktion von Daseinsvorsorge zwischen Ehrenamt und „Professionellen“ entstehen.

Von besonderer Bedeutung für den Erfolg solcher Projekte ist zudem das vergleichsweise niedrigschwellige Antragsverfahren und die Flexibilität auf Seiten des Mittelgebers hinsichtlich fachlich notwendiger Änderungen beim Projektverlauf oder den Projektzielen.

#### *Verstetigung teilweise gelungen*

Die Umsetzung der Regionalstrategien ist kein Selbstläufer. Sie erfordert auf der Regions- und der Projektebene vor allem Koordination und Management. Die Modellregionen versuchen, die Umsetzung der Regionalstrategien durch die Weiterführung der Prozessstrukturen zu unterstützen. Hierbei

sind sie vielfach jedoch finanziellen und strukturellen Restriktionen unterworfen. Einige Modellregionen nutzen eigene finanzielle Mittel bzw. organisatorische Umstrukturierungen, um ein regionales Daseinsvorsorgemanagement bzw. Angebote und Aufgaben der Pilotprojekte zu verstetigen. Für die Verstetigung werden aber auch Mittel aus anderen Förderprogrammen des Bundes und der Länder bzw. der EU herangezogen. In einigen Regionen ist es gelungen, die aufgebauten Strukturen und Aufgaben des Pilotprojektes durch entsprechende Stellen in die Kreisverwaltung zu integrieren.

## **8.2 Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge**

Die hier dargelegten Ergebnisse und Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass die Regionalstrategie Daseinsvorsorge den Problemen und Aufgabenstellungen in den Modellregionen gerecht wird und weitgehend ausgereift ist. Der methodische Ansatz bildet ein geeignetes Gerüst, um in einem fach- und ebenenübergreifenden Diskussionsprozess Strategien und Lösungen für die Anpassung und Reorganisation der Daseinsvorsorge in Regionen zu entwickeln, die sich in einem komplexen Strukturwandel befinden. Aus Sicht der Projektassistenz ist daher lediglich eine Feinjustierung erforderlich, die auf

- mehr Flexibilität und Reduzierung der Komplexität,
- eine Optimierung des zeitlichen Zusammenspiels der Arbeitsschritte,
- die Stärkung der Teilhabe und Aktivierung der Bürger sowie eine abgestimmte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit,
- die Verbesserung der Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung sowie der Stärkung der begleitenden und anschließenden Umsetzung,
- die Etablierung eines kleinräumigen Daseinsvorsorge-Monitorings,
- eine Ausdehnung des Zeitrahmens für die Regionalstrategie und Umsetzungsprojekte sowie
- eine flexiblere und gestufte Förderung

ausgerichtet ist. Es muss zukünftig darum gehen, die Regionalstrategie als Standardmodell für eine integrierte, fachübergreifende Daseinsvorsorgeplanung und strategische Grundlage für die Förderung von Umbau- und Anpassungsmaßnahmen zu etablieren. Diese Punkte lassen sich zu folgenden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Methode Regionalstrategie Daseinsvorsorge zusammenfassen:

### **Gestuftes Phasenmodell des Prozesses der Regionalstrategie**

Der Prozess wird in zwei Phasen unterteilt: in eine Vorschaltphase, die der Klärung der technischen Voraussetzungen, Datensammlung und dem Bau des „Spielfeldes“ aus der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung und dem Grundmodell der Erreichbarkeit dient, und in eine Strategie- und Projektphase, in der diskursiv und regionsbestimmt für die einzelnen Infrastrukturbereiche Szenarien und Alternativen erarbeitet, verglichen, bewertet und mit Ergebnissen qualitativer Bedarfsanalysen angereichert werden sowie mit begleitenden Projekten, durch die bürgerschaftliches Engagement aktiviert wird. Mit dem Start der Arbeitsgruppen sollten die Ergebnisse der Vorschaltphase vorliegen.

**Abbildung 13: Vorschlag aktualisiertes Phasenmodell Regionalstrategieprozess**

Quelle: Eigene Darstellung

### Regionalstrategie Daseinsvorsorge light

Insbesondere für kleine, überschaubare Kooperationsräume ist eine Light-Version der Regionalstrategie Daseinsvorsorge denkbar mit

- einer kleinräumigen Bevölkerungsprognose,
- dem Verzicht auf Erreichbarkeitsmodellierungen zugunsten von Erfahrungswerten,
- einfachen Szenarienmodellen,
- der Bearbeitung von wenigen bzw. einzelnen Themen,
- einem stärker auf die Bürgerschaft ausgerichteten kleinräumigen Netzwerk und
- kleinen begleitenden Projekten, die mittels lokaler Wettbewerbe ausgewählt werden.

### Neue strategische Bausteine

Schließlich werden ergänzend zu den methodischen Bausteinen folgende strategische Bausteine empfohlen, die auf die Optimierung des Prozesses, der Akzeptanz, der Verstetigung und der Umsetzung ausgerichtet sind, wie z. B. Prozess- und Zeitplanung, angepasste Kommunikations- und Beteiligungsstrategie, Management- und Projektplanung für Anschlussprojekte, Monitoring- und Evaluationskonzept.

### Gestuftes Förderkonzept der Regionalstrategie

Eine Finanzierung der Regionalstrategie sollte aus drei Finanzierungsschritten bestehen, die miteinander verbunden sind:

- einer Basisförderung für Regionalkoordination/-management, die standardisierten methodischen Grundlagen kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung, Standorterhebungen und ein standardisiertes Erreichbarkeitsmodell mit ersten Erreichbarkeitsanalysen für die Region,
- eine Vertiefungs- oder Ergänzungsförderung mit einem flexibel handhabbaren (Regional-) Budget für themen- oder teilraumspezifische Modellierungen sowie für Daten- bzw. Bedarfsanalysen oder prozessbegleitende Projekte, über deren Verwendung prozessbezogen in den Steuerungsgremien der Regionalstrategie – in Abstimmung mit den thematischen Arbeitsgruppen – entschieden werden kann,
- eine Förderung der Verstetigung nach Abschluss der Strategieerstellung im Sinne eines „Phasing-Out“, in der wahlweise das weiterführende Prozessmanagement, anteilig Umsetzungsprojekte, Monitoring oder die Bearbeitung neuer Daseinsvorsorgebereiche gefördert werden,

- den Umsetzungsprojekten, die alternative Daseinsvorsorgeangebote entwickeln und erproben, sollte eine deutlich längere, über die üblichen zwei Jahre hinausgehende, Unterstützung gewährt werden. Die Möglichkeit, Anpassungen und Umstrukturierungen der Angebote vorzunehmen, sollte gegeben sein.

### **8.3 Empfehlungen für eine Politikgestaltung zur regionalen Daseinsvorsorge**

Abschließend werden aus den Erfahrungen des Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge und den begleitenden wissenschaftlichen und fachlichen Diskussionen Empfehlungen für eine Politikgestaltung zur Anpassung und zum Umbau der regionalen Daseinsvorsorge zusammengefasst. Zunächst werden die Anforderungen an die Politik von Bund und Ländern aus Sicht der Modellregionen dargestellt. Grundlage hierfür sind die Abschluss- und Ergebnisberichte der Modellregionen. Daran anschließend wird eine Förderpolitik zur regionalen Daseinsvorsorge skizziert, die der herausgehobenen Bedeutung der Daseinsvorsorge für die Entwicklung ländlicher Räume gerecht wird und den integrativen und diskursiven Ansatz der Regionalstrategie Daseinsvorsorge aufnimmt.

#### **Stärkung der kommunalen Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten - Anforderungen an die Politikgestaltung zur regionalen Daseinsvorsorge aus Sicht der Modellregionen**

Die Empfehlungen der Modellregionen zielen vorrangig darauf ab, den kommunalen und regionalen Gestaltungsspielraum zu stärken und zu erweitern, um eigenverantwortliche, regional angepasste Lösungen für den Umbau und die Anpassung der regionalen Daseinsvorsorge zu ermöglichen. Im Einzelnen werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen, die hier wiedergegeben werden:

#### **Daseinsvorsorge als gesetzliche Pflichtaufgabe**

- Grundsätzlich sollte aus Sicht der Modellregionen die kommunale Daseinsvorsorge als Pflichtaufgabe verankert werden. Möglich wäre auch eine stärkere Ausdifferenzierung des sehr breiten Aufgabenfeldes der Daseinsvorsorge in freiwillige Aufgaben und in Pflichtaufgaben, bspw. dem Brandschutz entsprechend, der über die freiwilligen Feuerwehren gewährleistet ist. Eine vergleichbare Diskussion über die verfassungsrechtliche Verankerung der Daseinsvorsorge und einzelner Bereiche findet zurzeit in der Schweiz statt.
- Kommunalwirtschaftliche Betätigungen zur Sicherung der Grundversorgung und Daseinsvorsorge (z. B. Nahversorgung, Breitbandausbau) sollten vom Subsidiaritätsgrundsatz des Gemeindewirtschaftsrechts ausgenommen werden.
- Kommunale Budgets, die der Realisierung konzeptioneller und operativer Ansätze zur zweckgerichteten Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels dienen, sollten nur eingeschränkt kommunalaufsichtlich beanstandet werden können bzw. von aufsichtsbehördlichen Genehmigungserfordernissen ausgenommen werden.

#### **Flexibilisierung und Öffnung gesetzlicher Rahmenbedingungen**

- Die derzeitigen rechtlichen Regelungen und Standards sollten bei neuen Daseinsvorsorgeangeboten innovationsfreundlicher auf Bundes-, Landes- und Aufgabenträgerebene ausgelegt werden.
- Fachgesetzliche Regelungen und Vorgaben sollten zukünftig Experimentier- und Öffnungsklauseln enthalten, um Initiativen auf lokaler Ebene oder in kommunalen Kooperationsräumen zu ermöglichen, die innovative Ansätze für demografiefeste Angebote erproben. Grundlage hierfür könnte eine regionale oder interkommunal abgestimmte räumliche Differenzierung und Aufgabenteilung sein, in der „Experimentierfelder“, wie z. B. die Mobilität, oder „Experimentierräume“ ausgewiesen werden.
- Notwendig sind aus Sicht der Modellregionen insbesondere steuer- und versicherungsrechtliche Erleichterungen für engagementgestützte Angebote der Daseinsvorsorge, die an der Schnittstelle zu professionellen Angeboten agieren, wie z. B. bürgerschaftlich organisierte Mobilitätsangebote, Nahversorgungsangebote oder niedrigschwellige Pflege, Seniorenbe-

treuung und Nachbarschaftshilfe. Auch im medizinischen Bereich könnten vereinfachte abrechenbare Elemente mittels Experimentierklauseln ermöglicht werden.

- In diesem Zusammenhang sollte auch das Verhältnis zwischen gemeinnützigen Angeboten (ohne Gewinnerzielungsabsicht) und privatwirtschaftlichem Betrieb geklärt werden. Auch Unschärfen bei Begriffen wie „Betriebskosten“ sollten geklärt werden. Nicht zuletzt sollten flexible rechtliche Regelungen für örtliche Vereine und Initiativen gefunden werden, die sich in Feldern der Daseinsvorsorge engagieren. Gleichzeitig sollte eine neue und einheitliche Einordnung ehrenamtlich getragener Angebote das Ziel sein.

### **Integrierte und koordinierte Finanzierung und Förderung**

- Im kommunalen Finanzausgleich und der staatlichen Förderpolitik sollten die besonderen Bedingungen ländlicher Regionen im Strukturwandel über eine stärkere Gewichtung des demografischen Wandels und der Größe der Regionen bzw. der weiten Entfernungen berücksichtigt werden.
- Sektorale Förderansätze sollten zu einer integrierten Förderpolitik für ländliche Räume weiterentwickelt werden. Die Programme sollten deutlicher auf strategische Eckpunkte wie demografiefeste Daseinsvorsorge, interkommunale Kooperationen, multifunktionale Projekte oder Vernetzung von professionellen und engagementgetragenen Angeboten ausgerichtet werden.
- Eine diskursive, strategische Daseinsvorsorgeplanung mit analytisch-empirischen Grundlagen nach dem Vorbild der Regionalstrategie sollte Fördervoraussetzung für Infrastruktur- und Siedlungsentwicklung sein. Für diese Daseinsvorsorgeplanung müssen Regionen finanziell, personell, inhaltlich und methodisch befähigt und unterstützt werden.
- Die Aspekte und Belange der Daseinsvorsorge sollten noch stärker als Fördertatbestände in die (Landes-)Programme der neuen EU-Förderperiode eingebunden werden, wie z. B. Daseinsvorsorgeangebote für Kinder, Familien und Ältere, die Verbesserung der Breitbandversorgung, Initiativen zur Sicherung der Nah- und Grundversorgung oder zur Sicherung des vorbeugenden und abwehrenden Brandschutzes.
- Sektorale Fördermittel sollten teilweise in regionalen Förderbudgets auf Kreis- und Verbandsgemeindeebene für zentrale Handlungsfelder der Daseinsvorsorge, wie Grund- und Nahversorgung, Brandschutz, soziale Grundinfrastrukturen und Mobilität, strukturiert und zusammengefasst werden. Damit könnten Daseinsvorsorgeprojekte mit einem integrierten Ansatz gebündelt unterstützt werden.
- Interkommunale Kooperationen oder Kooperationen mit Dritten in Form von Gemeinschaftsinitiativen und Gemeinschaftsprojekten zur Anpassung und Sicherung der regionalen Daseinsvorsorge sollten über die Anhebung von Fördersätzen erleichtert und ihre zügige Umsetzung unterstützt werden.
- Umsetzungsprojekte, die aus der diskursiven, strategischen Daseinsvorsorgeplanung abgeleitet sind, sollten relativ niedrigschwelligen Beantragungswegen unterworfen sein. Die Förderung solcher Projekte, die alternative Daseinsvorsorgeangebote bspw. im Bereich der Mobilität, Nahversorgung, Pflege oder Seniorenbetreuung entwickeln und erproben, sollte deutlich über die üblichen zwei Jahre ausgeweitet werden. Die Möglichkeit, Anpassungen und Umstrukturierungen der Angebote vorzunehmen, sollte gegeben sein. Dadurch können die Angebote tragfähiger gestaltet und eine bessere lokale Verankerung erreicht werden. Fördervorhaben könnten in diesem Zusammenhang auch verstärkt auf die lokale Adaption, Übertragbarkeit und Implementierung von vielfach vorhandenen Lösungsansätzen ausgerichtet werden, anstatt fortlaufend vermeintlich neue Innovationen zu erwarten.

- Kleinen, lokal angepassten, experimentellen Projekte der Daseinsvorsorge („Raumpionier“) sollte ein vergleichsweise niedrigschwelliger Zugang zu Fördermitteln ermöglicht werden. Dabei ginge es um relativ geringe Mittel je Projekt.
- Neben der investiven Förderung ist aus Sicht der Modellregionen vor allem eine ausreichende institutionelle Finanzierung notwendig, um die vielfältigen Management-, Koordinierungs- und Netzwerkaufgaben sowie intensive begleitende Kommunikation und Öffentlichkeit zu gewährleisten, die für die Reorganisation der Daseinsvorsorge und die Schaffung und Etablierung neuer Daseinsvorsorgeangebote auf kommunaler und regionalen Ebene erforderlich sind.

### **Aufbau von Unterstützungs- und Begleitstrukturen**

- Die Modellregionen weisen nachdrücklich darauf hin, dass eine integrierte regionale Daseinsvorsorgeplanung und deren Umsetzung eine ressortübergreifende Abstimmung und Koordination sowie eine aktive Begleitung durch Bund und das jeweilige Bundesland erfordert. Dies betrifft zum einen ergänzende Förder- und Planungsinstrumente, wie sie in einigen Bundesländern schon vorhanden sind (Demografierichtlinie, Demografiecoaching, Landesmodellvorhaben).
- Zum anderen wünschen sie sich Beratungs-, Anlauf- und Vernetzungsstellen, die das Thema Daseinsvorsorge promoten, bei den Genehmigungsverfahren und der Klärung rechtlicher Fragestellungen unterstützen, die gute Beispiele aufbereiten oder Erfahrungsaustausch und wechselseitige Lernprozesse in Form von Seminaren, Werkstätten oder Exkursionen organisieren. Hier bieten sich bspw. die bestehenden einschlägigen Serviceagenturen in den Ländern (z. B. Serviceagentur Demografischer Wandel Thüringen, HessenAgentur) oder die Akademien für den ländlichen Raum an. Die Bundesraumordnung könnte solche Servicestellen der Länder vor allem methodisch und datentechnisch unterstützen sowie einen Erfahrungsaustausch initiieren und organisieren.
- Bei Bund und Land könnte eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet werden, die Ehrenamtliche bei der Entwicklung und Umsetzung von Angeboten insbesondere bei steuerlichen und rechtlichen Fragen berät und unterstützt und in gewisser Weise Wegbegleiter in den Genehmigungsverfahren ist.
- Diese Service- und Vernetzungsstellen könnten auch das Methodenwissen zur Regionalstrategie Daseinsvorsorge aufbereiten und Schulungen zu Themen wie Modellrechnungen/ Methodische Grundbausteine, Prozessorganisation oder Bürgerbeteiligung anbieten. Es sollte zudem geprüft werden, ob über diese zentralen Landesstellen auch regelmäßig Daten (Bevölkerung, Erreichbarkeiten, Standorte) aufbereitet und fortgeschrieben, kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen und Erreichbarkeitsanalysen gerechnet werden und Monitoring- und Evaluationssysteme bereitgestellt werden könnten.
- In den Modellregionen könnten Regionale Planungsverbände oder Landkreise die bisherigen Geschäftsstellen zu dezentralen „Servicestellen regionale Daseinsvorsorge“ weiterentwickeln, die als Prozessmoderatoren, Koordinatoren, Vermittler, Initiatoren und Transfer- und Vernetzungsstelle agieren. Diese können auch als Verbindungsstelle und Sprachrohr zur Landesebene und Türöffner für Förderprogramme wirken.
- Grundsätzlich sollten längere Förderzeiträume für unterstützende Strukturen und Rückgratorganisationen wie Regionalkoordinatoren, Demografiebeauftragte, Dorfkümmerer, Leerstandsmanager, Mobilitätsmanager, Seniorencoaches oder Ehrenamtsagenturen gewährt werden.

### **Stärkung der Eigenorganisation und des zivilgesellschaftlichen Engagements**

- Die Modellregionen verweisen häufig auf die zunehmende Bedeutung der Eigenorganisation und des Engagements für die Bereitstellung von Daseinsvorsorgeangeboten. Sie betonen,

dass zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements eine Anerkennungskultur und professionelle Unterstützungsstrukturen vor Ort bzw. in den Regionen erforderlich sind, die wiederum einer gesicherten Finanzierung bedürfen. Eine unabhängige Geschäftsstellen- oder auch Moderatorenrolle der Verwaltung hat sich hier bewährt, benötigt aber die Rückendeckung durch die Politik (Bürgermeister, Ortsvorsteher).

- Doch auch ein Anreizsystem zur Stärkung des gemeinwohlorientierten Ehrenamtes von Seiten des Bundes und der Länder sollte geschaffen werden (z. B. Rentenpunkte für aktive Feuerwehrkameraden). Die finanzielle Stärkung des Ehrenamtes erscheint dabei wichtig, wie z. B. eine generelle Aufwandsentschädigung für Ehrenamtler. Generell sollte das Engagement durch klare steuerliche Lösungen und transparente und flexible Anrechenbarkeiten unterstützt und damit gestärkt werden.
- Die Regionen sehen aber auch die Gefahr, dass zu viele Aufgaben auf Ehrenamt und zivilgesellschaftliche Organisation übertragen werden und dadurch die engagierte Bürgerschaft überfordert wird. Auch hierfür bedarf es einer guten Gesamtkoordination und einer schlüssigen Strategie, auch auf Seiten von Bund und Ländern.
- Schließlich müssen dringend die Rechts-, Versicherungs- und Finanzierungsfragen sowie die Sicherung der Qualitäten geklärt werden, die sich in der Grauzone zwischen Engagement und professionellen Dienstleistungen ergeben. Dies betrifft z. B. den kostenfreien und einheitlichen gesetzlichen Haftungsschutz für nichtwirtschaftliche Dienstleistungen in der Daseinsvorsorge. Aus Sicht der Modellregionen läuft eine Reorganisation von regionaler Daseinsvorsorge in vielen Aufgabenfeldern auf die Bildung von gemischten Netzwerken öffentlicher, wirtschaftlich agierender sowie ehrenamtlich agierender Träger hinaus. Vor allem die Übergabe und die Schnittstellen sind schwierig auszutarieren. Auch hierfür wünschen sich die Modellregionen Hilfestellung und Orientierung.

#### **8.4 Empfehlungen für eine integrierte Förder- und Strukturpolitik zur regionalen Daseinsvorsorge**

Die Modellregionen fordern somit von Bund und Ländern eindeutig eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung durch eine bessere ressortübergreifende Koordination in Form einer integrierten Förderpolitik, mehr Spielraum für eine eigenständige Regionalentwicklung bei gleichzeitiger Orientierung, Unterstützung und Vernetzung auf Landes- und Bundesebene. Dies wird in den folgenden Empfehlungen durch die Projektassistenz aufgegriffen. Diese knüpfen auch an Bilanz- und Strategiepapiere aus Vorläufervorhaben wie „Region schafft Zukunft“ an, in denen die Projektassistenz die Architektur einer integrierten Förderpolitik für ländliche Regionen im demografischen Wandel skizziert hat, und entwickeln diese weiter.

Nach den Erfahrungen des Aktionsprogramms rückt die Projektassistenz von dem seinerzeit formulierten komplexen und komplizierten Anspruch einer ganzheitlichen, integrativen Förderstrategie ab. Es wird dagegen empfohlen, die **Daseinsvorsorge als klar abgegrenzte, eigenständige Förderlinie** zu etablieren, die eine Umbau- und Anpassungsstrategie der Regionen einfordert und deren Umsetzung finanziell unterstützt. Damit werden eine Reduzierung der Komplexität und eine klare Ausrichtung auf die eigentlichen Aufgaben für die Entwicklung ländlicher Räume im Strukturwandel erreicht. Für einen klaren struktur- und förderpolitischen Schwerpunkt Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen sprechen folgende grundsätzliche Überlegungen:

1. Der demografische Wandel in Verbindung mit weiteren sozio-ökonomischen Elementen eines komplexen Transformationsprozesses führt zu einem verschärften Wettbewerb der Städte und Regionen um Wohn- und Arbeitsbevölkerung, Finanzen und die Ermöglichung verschiedener Lebensmodelle. Die Folge ist eine zunehmende Ausdifferenzierung der Raumstruktur in Wachstum und Schrumpfung und eine Verschiebung der Aufgabenfelder in den ländlichen Regionen von der ökonomischen hin zur sozialen Entwicklung. Wenn es im regionalen Wettbewerb nicht mehr vorrangig um die Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern um

die Gewinnung von Arbeitskräften geht, ist der Schlüssel der Entwicklung ländlicher Räume die Schaffung von guten Rahmenbedingungen zum Leben und damit die regionale Daseinsvorsorge. Die regionale Daseinsvorsorge und die regionale Lebensqualität werden damit zu einer Grundvoraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung und zu einem zentralen Element der Wirtschaftsförderung. Zudem zeigt sich auch, dass die Daseinsvorsorge in den ländlichen Regionen die integrierende Kraft für eine ganzheitliche Entwicklung ist. Diese zentrale strukturpolitische Bedeutung der Daseinsvorsorge spiegelt sich mittlerweile in der Ausrichtung vieler Förderprogramme wider, die für die ländlichen Räume relevant sind.

2. Daseinsvorsorge muss dann mehr sein als nur die Befriedigung des Grundbedürfnisses einer Versorgung mit lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen in einem Versorgungsraum zu einem sozialverträglichen Preis in angemessener Entfernung. Es geht auch um die Entwicklung einer regional spezifischen Lebensqualität. Es zeichnet sich daher ein neues Verständnis von regionaler und lokaler Daseinsvorsorge ab, das aber definitorisch noch nicht gefasst ist. Das Verständnis von Daseinsvorsorge ist daher weiter auszulegen und bedarf einer grundsätzlichen Neudefinition.
3. Wenn es Ziel ist, die eigenen Lebensbedingungen und Lebensqualitäten einer Region im Wettbewerb der Regionen zu stärken und zu entwickeln, muss der Umbau der Daseinsvorsorge in eigener Verantwortung regional und als Ganzes, nicht sektoral, geplant werden. Hinzu kommt schließlich, dass der Umbau und die Anpassung der Daseinsvorsorge in weiten Teilen eine Management- und Netzwerkaufgabe ist und zunehmend in einer Arbeitsteilung zwischen öffentlichem und privatem Sektor organisiert wird.

Auf dieses neue Verständnis von Daseinsvorsorge reagiert die Methode der Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Sie schafft, wie das Aktionsprogramm und die Vorgängerprogramme zeigen, ein geeignetes methodisches Gerüst für die Daseinsvorsorgeplanung und den Umbau der Daseinsvorsorge in regionaler Verantwortung.

Es wird daher vorgeschlagen, in den zentralen Förderprogrammen für den ländlichen Raum einen Förderschwerpunkt „Regionale Daseinsvorsorgeplanung“ oder „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ zu schaffen, mit einer speziellen Maßnahmengruppe Daseinsvorsorge und der Förderung von Begleit- und Transferstrukturen. Angesichts der föderalen Zuständigkeit sollte die Förderlinie Daseinsvorsorge in bundesweit geltenden Rahmenvorgaben eingebunden sein. Hierzu bieten z. B. die einsetzenden Vorarbeiten für die nächste EU-Förderperiode ab 2020 einen möglichen Ansatzpunkt. Hier wäre anzustreben, die Rahmenvorgaben für eine „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ als Querschnittsmethode in der ländlichen Entwicklung festzuschreiben und mit anderen Fördertatbeständen und -programmen des ELER zu verbinden, vergleichbar der LEADER-Methode.

Zusammenfassend werden folgende Punkte für die Etablierung der integrierten Daseinsvorsorgeplanung in der Förder- und Strukturpolitik für ländliche Räume empfohlen:

1. Förderschwerpunkt „Regionale Daseinsvorsorge“ in einer neuausgerichteten Gemeinschaftsaufgabe „Ländliche Entwicklung“ mit den Fördertatbeständen:
  - a. Regionale Daseinsvorsorgeplanung/ Regionalstrategie Daseinsvorsorge einschließlich Vorgaben für die Prozessgestaltung und Qualitätssicherung
  - b. Regionalmanagement für die Daseinsvorsorgeplanung und Umsetzung
  - c. Kleine Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Daseinsvorsorge vor Ort und zur Aktivierung des Selbstorganisationspotenzials
  - d. Innovationen und Experimente
2. Verknüpfung der strategischen Daseinsvorsorgeplanung/Regionalstrategie Daseinsvorsorge mit den wichtigsten Querschnittsprogrammen bzw. den dort enthaltenen relevanten Förder-

tatbeständen für den Umbau und die Anpassung der Daseinsvorsorgebereiche, wie ELER, EFRE, ESF, StBauF etc.

3. Langfristige Verankerung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge in die nächste EU-Förderperiode ab 2020

Mit diesem Ansatz wäre gewährleistet, dass die integrierte und diskursive Daseinsvorsorgeplanung im Sinne der Regionalstrategie Daseinsvorsorge als programmunabhängige Mainstreammethode in ländlichen Räumen etabliert, finanziert und mit anderen Fördersträngen verknüpft wird. Wichtig erscheint, den Regionen einen ausreichenden Zeitraum von zwei Jahren einzuräumen, um zunächst unabhängig von anderen Förderprogrammen ihre Strategie für einzelne Daseinsvorsorgebereiche zu erarbeiten und zu formulieren.

## 9. Quellenverzeichnis

### 9.1 Literatur

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Projektassistenz Umsetzungsphase. BMVI-Online-Publikation 04/2015. Bearbeitung: Dehne, Peter; Kaether, Johann; Neubauer, Anja

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.): Regionale Daseinsvorsorge in Europa Beispiele aus ländlichen Regionen. MORO Praxis Heft 3, Berlin, September 2015. Autoren: Troeger-Weiß, Gabi; Domhardt, Hans-Jörg; Mangels, Kirsten; Grotheer, Swantje; Anslinger, Julia; Krebs, Maximilian

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.): Anpassungsstrategien zur regionalen Daseinsvorsorge. Empfehlungen der Facharbeitskreise Mobilität, Hausärzte, Altern und Bildung. MORO Praxis Heft 2, Berlin, September 2015. Autoren: Aring, Jürgen; Faller, Bernhard; Lobeck, Michael; Wilmsmeier, Nora

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.): Sicherung der Daseinsvorsorge durch regionale Abstimmung von ÖPNV- und Versorgungsstrategien. Entwicklungsperspektiven von Schulen, hausärztlicher Versorgung, Lebensmittelversorgung sowie ÖPNV und lokale Differenzierung des Handlungsbedarfs über eine Siedlungstypisierung – am Beispiel des Gebietes des Mitteldeutschen Verkehrsverbundes (MDV). BMVI-Online-Publikation 10/2015, Berlin, Dezember 2015. Autoren: Stein, Axel; Trubbach, Knud; Albrecht, Martin; Glatthaar, Michael

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.): Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen Schwedens, Norditaliens, Österreichs und der Schweiz. Ergebnisbericht, BMVI-Online-Publikation 02/2015, Berlin, Mai 2015. Autoren: Troeger-Weiß, Gabi; Domhardt, Hans-Jörg; Mangels, Kirsten; Grotheer, Swantje; Anslinger, Julia; Krebs, Maximilian

BMVBS/BBSR (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung/Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (Hrsg.) (2011): Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Denkanstöße für die Praxis. Sonderveröffentlichung. Texte: Martin Albrecht, Peter Dehne, Axel Dosch, Michael Glatthaar, Jens-Martin Gutsche, Johann Kaether. Bearbeitung: Johann Kaether. Berlin

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.) (2012): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld. Kurzinformation über Ziele, Ablauf und Modellregionen. MORO-Informationen 10/1. Berlin

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.) (2013a): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld, MORO-Informationen 10/2. Berlin

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.) (2013b): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld, MORO-Informationen 10/3. Berlin

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.) (2014a): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld, MORO-Informationen 10/4. Berlin

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.) (2014b): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld. Stand der Pilotprojekte, MORO-Informationen 10/5. Berlin

BMVI (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur) (Hrsg.) (2015): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Ein MORO-Forschungsfeld. Bilanz des Aktionsprogramms, MORO-Informationen 10/6. Berlin

BMVBS (Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) (Hrsg.) (2013c): Daseinsvorsorge im europäischen Vergleich - Problemwahrnehmung, Lösungsstrategien, Maßnahmen. BMVBS-Online-Publikation 04/13, März 2013. Bearbeitung: Dr. Angela Jain, Dr. Martin Schiefelbusch, Klaus Einig

Hochschule Neubrandenburg (2012): Endbericht zum Modellvorhaben der Raumordnung „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ - Projektassistenz Teilnahmewettbewerb – (10.05.06.11.1), 25.10.2012, nicht veröffentlicht

Schwarze, Björn und Spiekermann, Klaus (2014): Kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung und Erreichbarkeitsmodellierung im Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Abschlussergebnisse der Begleitforschung Zentrale Datendienste. Endbericht März 2014. Dortmund. Möglichkeit zum Herunterladen:

[http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Forschungsfelder/2011/Aktionsprogramm/ZentraleDatendienste/RegDas\\_Endbericht\\_Datendienste.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Forschungsfelder/2011/Aktionsprogramm/ZentraleDatendienste/RegDas_Endbericht_Datendienste.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Kennzahlen in der Daseinsvorsorge. BMVI-Online-Publikation 01/2015. Hrsg. vom BMVI (2015).

Download unter:

[www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL\\_BMVI\\_Online\\_01\\_15.pdf](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVI/BMVIOnline/2015/DL_BMVI_Online_01_15.pdf)

## 9.2 Materialien aus den Modellregionen

### Ergebnis- und Endberichte Regionalstrategien und Pilotprojekte (unveröffentlicht)

<b>Modellregion</b>	Literaturnachweis
<b>Berichte Amt Peenetal/Loitz</b>	<p>Amt Peenetal/Loitz (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Amt Peenetal/Loitz. Ergebnisbericht vom 12.12.2013. Autorin: Elke Marquart</p> <p>Amt Peenetal/Loitz (Hrsg.) (2014): Amt Peenetal/Loitz - Wettbewerb für Umsetzungsprojekte. Ergebnisbericht vom 05.08.2014. Autorin: Elke Marquart</p> <p>Amt Peenetal/Loitz (Hrsg.) (2016): Gemeinsam neue Wege gehen zur Stärkung der Stadt-Umland-Beziehungen. Abschlussbericht vom 31.01.2016. Autorin: Elke Marquart</p>
<b>Berichte Landkreis Coburg</b>	<p>Landkreis Coburg (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Landkreis Coburg. Ergebnisbericht vom 12.12.2013. Coburg. Autorin: Nadine Laszkowski (Landratsamt Coburg)</p> <p>Landkreis Coburg (2013): Umsetzungsprojekte. Ergebnisbericht vom 15.12.2015. Coburg. Autoren: Nadine Wuttke, Martina Roos, Tobias Gruber</p> <p>Landkreis Coburg (2015): Endbericht Projekt Zusammen Leben vom 31.12.2015. Coburg. Autor: Daniel Göring</p>
<b>Berichte Landkreis Merzig-Wadern</b>	<p>Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises (GIB) Merzig-Wadern mbH (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Landkreis Merzig-Wadern. Ergebnisbericht vom 28.10.2013. Autor/Autorin: Marco Jennewein (GIB, Regionalkoordination), Susanne Eisenbarth (FIRU mbH, Projektsteuerung)</p> <p>Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises Merzig-Wadern mbH (GIB)(2014): Einrichtung einer Informations- und Beratungsstelle zu (früh-)präventiven wohnumfeldverbessernden und unterstützenden Maßnahmen. Endbericht vom 28.07.2014. Merzig. Autoren: Marco Jennewein (GIB), Peter Wilhelm (Leiter Stabsstelle Regionale Daseinsvorsorge), Gisbert Eisenbarth (Christliche Erwachsenenbildung)</p> <p>Gesellschaft für Infrastruktur und Beschäftigung des Landkreises Merzig-Wadern mbH (GIB)(2015): Regionales Bildungsmanagement Merzig-Wadern. Endbericht vom 31.12.2015. Merzig. Autor: Christian Brunco (GIB, Regionales Bildungsmanagement)</p>
<b>Berichte Interkommunale Kooperation Salzachtal</b>	<p>Gemeinde Kirchanschöring (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Interkommunale Kooperation Salzachtal. Ergebnisbericht vom 31.10.2013. Autorinnen: Susanne Schlagbauer (BBV LandSiedlung GmbH), Susanne Geierhos (BBV LandSiedlung GmbH)</p> <p>Gemeinde Kirchanschöring (Hrsg.)(2014): Gemeindeübergreifender Generationenvertrag im Salzachtal. Endbericht vom 14.10.2014 Kirchanschöring. Autorin: Susanne Geierhos (bbv-LandSiedlung GmbH)</p> <p>Gemeinde Kirchanschöring (Hrsg.)(2015): Kontinuierliche berufspraktische Begleitung an der Mittelschule. 2. Zwischenbericht vom 21.12.2015. Kirchanschöring. Autorin: Susanne Geierhos (bbv-LandSiedlung GmbH)</p>
<b>Berichte Kreis Schleswig-Flensburg</b>	<p>Kreis Schleswig Flensburg (Hrsg.) (o. J.): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Kreis Schleswig-Flensburg: Chancen für Innovationen. Endbericht.</p> <p>Kreis Schleswig-Flensburg (2013): Neue Wege in den Beruf für Menschen mit Behinderung. Zwischenbericht vom 30.06.2013. Schleswig. Autorin: Levke Carstensen (Geschäftsstelle Regionalstrategie Daseinsvorsorge)</p> <p>Kreis Schleswig-Flensburg (2015): Aufbau einer Jugendberufsagentur. Endbericht vom 22.12.2015. Schleswig. Autorinnen: Iris Panten-Reetz, Alexandra Florek (beide Kreis Schleswig-Flensburg)</p>

**Berichte Vogelsbergkreis**

Kreisausschuss des Vogelsbergkreises (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Vogelsbergkreis. Endbericht vom 26.11.2013. Autor/Autorin: Margit Kock-Wagner, Matthias Sebald

Kreisausschuss des Vogelsbergkreises (Hrsg.) (2014): Projekt „KAFF-Mobil“. Ergebnisbericht vom 13.10.2014. Autor: Matthias Sebald

Kreisausschuss des Vogelsbergkreises (Hrsg.) (2014): Unternehmernetzwerk - Fachkräftesicherung im Vogelsbergkreis -. Ergebnisbericht vom 15.09.2014. Autor: Matthias Sebald

Kreisausschuss des Vogelsbergkreises (Hrsg.) (2016): E-Mobilität im Vogelsberg – neue Wege der Mobilität - Ergebnisbericht vom 15.09.2014. Autoren: Margit Kock-Wagner, Matthias Sebald, Elke Gertz, Michael Glatthaar

**Berichte Landkreis Elbe-Elster**

Landkreis Elbe-Elster (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Landkreis Elbe-Elster. Neue Balancen schaffen. Ergebnisbericht vom 29.10.2013. Herzberg/Berlin/Dessau/Kassel. Autor/Autorin: Klaus Oelschläger, Katrin Schiddrigkeit (Landkreis Elbe-Elster), Harald Kegler (Labor für Regionalplanung), Dr. Michael Thomas (BISS e.V.), Thies Schröder, Vera Hertlein-Rieder (ts|pk thies schröder planungskommunikation)

Landkreis Elbe-Elster (2013): Mobile Zukunftswerkstatt Elbe-Elster. Ergebnisbericht vom 19.12.2013. Autoren: Klaus Oelschläger, Katrin Schiddrigkeit, Landkreis Elbe-Elster, Herzberg Thies Schröder, Vera Hertlein-Rieder, ts|pk thies schröder planungskommunikation, Berlin, Harald Kegler, Labor für Regionalplanung Dessau/Universität Kassel

**Berichte Landkreis Hersfeld-Rotenburg**

Landkreis Hersfeld-Rotenburg (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge im Landkreis Hersfeld-Rotenburg. Ergebnisbericht vom 22.11.2013. Autor/Autorin: Prof. Dr. Rainer Winkel (DISR - Deutsches Institut für Stadt und Raum e.V.), Ellen Ehring, Anja Csenar, Marion Gumpel (Landkreis Hersfeld-Rotenburg), Sigrid Wetterau (Regionalforum Hersfeld-Rotenburg)

Kreisausschuss des Landkreises Hersfeld-Rotenburg (2014): Wettbewerb „Wohnformen für ältere Menschen“ – mit dem Titel: „Hier will ich sein, hier werd' ich alt! Ergebnisbericht vom 10.11.2014. Bad Hersfeld. Autorin: Corinna Zehender

Kreisausschuss des Landkreises Hersfeld-Rotenburg (2016): „Erprobung neuer Wege in der ärztlichen Versorgung und Seniorenversorgung im Landkreis Hersfeld-Rotenburg“. Endbericht vom 30.04.2016. Autorin / Autor: Dr. Andrea Fink-Jacob, Dirk Hewig

**Berichte Landkreis Trier-Saarburg**

Landkreis Trier-Saarburg (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Landkreis Trier-Saarburg. Endbericht vom 15.11.2013. Autorinnen: Christiane Steil (Institut für Ländliche Strukturforschung), Cornelia Strupp (Kreisverwaltung Trier-Saarburg)

Landkreis Trier-Saarburg (2014): „Mitholer – Das Mitfahrssystem in Longuich, Fell und Schweich“. Ergebnisbericht vom 15.11.2014. Trier. Stephan Schmitz-Wenzel, Joachim Maierhofer (beide Kreisverwaltung Trier-Saarburg), Maik Scharnweber, Matthias Stahl (Büro für Mobilitätsberatung und Moderation)

Landkreis Trier-Saarburg (Hrsg.) (2016): Versorgungsregion Hochwald-Saar: Sicherstellung der wohnortnahen medizinischen Versorgung. Abschlussbericht März 2016. Autoren: Prof. Dr. Rüdiger Jacob, Prof. Dr. Johannes Kopp, Dr. Nico Richter, Juliana Dewald (alle Universität Trier)

**Berichte Landkreis Uckermark**

Landkreis Uckermark (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Uckermark 2030. Ergebnisbericht vom 31.10.2013. Autor: Alexander Bonitz

Landkreis Uckermark (2014): Ideenwettbewerb „Miteinander Leben im Heimatdorf“. Ergebnisbericht vom 30.10.2014. Autor: Alexander Bonitz

- Berichte Oderlandregion**
- Landkreis Uckermark (2015): Berufsorientierung BO 2030. Endbericht vom 30.12.2015. Autoren: Alexander Bonitz, Petra Buchholz
- Oderlandregion c/o Stadt Seelow (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Oderlandregion. Ergebnisbericht vom 16.12.2013. Autoren: Thomas Drawing, Hans-Jürgen Hempel, Michael Gade, Axel Dosch
- Oderlandregion c/o Stadt Seelow (Hrsg.) (2014): Gemeinsamer Ausbildungspool Oderland. Ergebnisbericht vom 15.12.2014. Autor: Thomas Drawing
- Oderlandregion c/o Stadt Seelow (Hrsg.) (2016): Aufbau interkommunaler Managementstrukturen im Brand- und Katastrophenschutz. Endbericht vom 10.01.2016. Autor: Thomas Drawing
- Berichte Altmark**
- Regionale Planungsgesellschaft Altmark (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Altmark. Ergebnisbericht vom 20.12.2013. Stendal. Autor/Autorin: Paetow, Sibylle; Gäde, Björn (LandLeute – Agentur für Regionalentwicklung GbR)
- Regionale Planungsgesellschaft Altmark (2014) Regionaler Zukunftswettbewerb Daseinsvorsorge Altmark. Ergebnisbericht vom 27.11.2014. Autor/Autorin: Björn Gäde, Sibylle Paetow (beide ILE-Management Altmark)
- Verein zur Förderung der beruflichen Bildung in der Region Altmark West e.V. (2015): Karriere in der Altmark – Tag in der Produktion. Endbericht vom 31.12.2015
- Berichte Oberes Elbtal/Osterzgebirge**
- Regionaler Planungsverband Oberes Elbtal/Osterzgebirge (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge in der Planungsregion Oberes Elbtal/Osterzgebirge. Ergebnisbericht vom 28.11.2013. Autoren: Michael Holzweißig, Bernd Schlimpert (Regionaler Planungsverband Oberes Elbtal/Osterzgebirge), Henning Rohwedder, Holger Pietschmann, Jörg Morszoeck, (DISR - Deutsches Institut für Stadt und Raum e.V.)
- Regionaler Planungsverband Oberes Elbtal/Osterzgebirge (2014): Pilotprojekte/Durchführung eines regionsinternen Wettbewerbs. Ergebnisbericht vom 13.10.2014. Autoren: Michael Holzweißig (RPV Oberes Elbtal/Osterzgebirge), Henning Rohwedder (DISR)
- Landkreis Meißen (2015): „Koordiniertes Quartiermanagement im ländlichen Raum“. Endbericht vom 17.12.2015. Autorin / Autor: Dagmar Socher, Matthias Wuttke
- Landkreis Sächsische Schweiz - Osterzgebirge (Hrsg.) (2015): „Mobil auf der Höhe – Nachhaltige und flexible Mobilität im Osterzgebirge“. Bearbeitung: Korff Agentur für Regionalentwicklung, ISUP Ingenieurbüro für Systemberatung und Planung GmbH
- Berichte Ostwürttemberg**
- Regionalverband Ostwürttemberg (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Ostwürttemberg. Ergebnisbericht vom 28.11.2013. Autor/Autorin: Thomas Eble, Dirk Seidemann, Christina Wilkens, Susanne Dahm, Torsten Beck, Gerolf Heberlin
- Regionalverband Ostwürttemberg (2015): Wettbewerb Pilotprojekte mit Jugendkonferenz. Entwurf des Endberichts vom 29.06.2015. Autoren: Torsten Beck (pakora.net), Thomas Eble, Dirk Seidemann, Corinna Zimmermann
- Regionalverband Ostwürttemberg (2016): Projekt Interkommunale Verenskoooperation. Endbericht vom 31.03.2016. Autoren: Torsten Beck, Susanne Dahm, Thomas Eble, Dirk Seidemann
- Berichte Westmecklenburg**
- Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Westmecklenburg. Endbericht vom 29.10.2013. Autor/Autorin: Tanja Blankenburg, Elke Wegener (Regionaler Planungsverband Westmecklenburg) Dr. Michael Melzer (Institut Raum & Energie GmbH, Wedel)

- Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (2014): Netzwerk gesundheitssportliche Tertiärprävention/Rehabilitation in der Modellregion Westmecklenburg. Endbericht vom 25.11.2014. Rostock/Schwerin. Autoren: Dr. phil. Kristin Behrens, Jirko Kampa (beide Institut für Präventivmedizin, Universitätsmedizin Rostock), Tanja Blankenburg, (Regionaler Planungsverband Westmecklenburg)
- Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (2016): Bewegung und Lebensqualität im Alter. Sachstandsbericht vom 14.01.2016. Autoren: Dr. phil. Kristin Behrens, Jirko Kampa (beide Institut für Präventivmedizin, Universitätsmedizin Rostock), Sebastian Grunz (Geschäftsstelle Regionaler Planungsverband Westmecklenburg)
- Berichte Saale-Holzland-Kreis**
- Saale-Holzland-Kreis (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Saale-Holzland-Kreis. Ergebnisbericht vom 30.11.2013. Autor/Autorin: Anett Tittmann, Ina John (Ländliche Kerne e.V.), Michael Glatthaar (pro loco)
- Saale-Holzland-Kreis (Hrsg.) (2014): Neustrukturierung des Busnetzes/ ÖPNV im Saale-Holzland-Kreis. Schlussbericht April 2014. Erfurt. Bearbeitung: Projektleitung: Prof. Dr. Matthias Gather, Bearbeitung: Anne Grothmaak, Sarah Höring, Klaus Köster, Sebastian Sommer (alle FH Erfurt)
- Saale-Holzland-Kreis (2015): ecoMOBIL – Mobilität neu denken. Endbericht vom 31.12.2015. Nickelsdorf/ Eisenberg. Autorin/Autor: Anett Tittmann (RAG Saale-Holzland e.V.), Toni Sauer (Saale-Holzland-Kreis)
- Saale-Holzland-Kreis (2016): Bildungsallianz „Türen öffnen – Brücken bauen“ – Neue Perspektiven in der Bildungszusammenarbeit“. 2. Zwischenbericht vom 20.01.2016. Autorin: Anett Tittmann (RAG Saale-Holzland e.V.)
- Berichte Mitte Niedersachsen**
- Samtgemeinde Bruchhausen-Vilsen (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Mitte Niedersachsen. Ergebnisbericht vom 28.10.2013. Verden. Autor: Timo Fichtner. (Niedersächsische Landgesellschaft mbH)
- Samtgemeinde Bruchhausen-Vilsen (Hrsg.) (2014): Ressourcen-Sharing – Nutzung un- oder untergenutzter öffentlicher und halböffentlicher Fahrzeugkapazitäten zur Verbesserung der Mobilitätsangebote im Sinne eines alternativen ÖPNV. Ergebnisbericht vom 10.10.2014. Autoren: Björn Weber (Grontmij GmbH), Horst Benz (Trapeze Group Germany GmbH)
- Samtgemeinde Bruchhausen-Vilsen (Hrsg.) (2015): Mobilitätsressourcenmanagement Mitte Niedersachsen (MOREMA). Endbericht vom 16.11.2015. Autorin: Sandra Lehnigk (Niedersächsische Landgesellschaft mbH)
- Berichte SPESSARTregional**
- SPESSARTregional – Verband zur Entwicklung des hessischen Spessart e.V. (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge SPESSARTregional. Ergebnisbericht vom 31.10.2013. Autor/Autorin: Sabine Jennert, Anette Lindenberg (Regionalmanagement SPESSARTregional) Elisabeth Appell-Kummer (Landschaftsplanung + Regionalentwicklung), Axel Dosch (stadt.land.freunde), Michael Glatthaar (pro loco)
- SPESSARTregional – Verband zur Entwicklung des hessischen Spessart e.V. (2014): Informieren – Sensibilisieren – Handeln. Begleitende Kommunikation und Umsetzung von Pilotvorhaben. Ergebnisbericht vom 30.11.2014. Autorin: Sabine Jennert
- SPESSARTregional – Verband zur Entwicklung des hessischen Spessart e.V. (Hrsg.) (2016): MOBSP – Mobilitätsnetz Spessart: Der Einstieg zum Umstieg. Endbericht April 2016
- Berichte Spreewalddreieck**
- Stadt Calau (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Spreewalddreieck. Ergebnisbericht vom 15.12.2013. Autor: Rainer Blank (B.B.S.M. mbH)
- Stadt Calau (Hrsg.) (2014): Spreewalddreieck – EMMiL (Erreichbarkeits-

- und Mobilitätsmanagement im Mittelbereich Lübbenau). Schlussbericht Januar 2014. Autor: Dr. Holger Kloth (ContextPlan GmbH)
- Stadt Calau (Hrsg.) (2015): Spreewalddreieck: Vernetzte Bürgerschaft. Ergebnisbericht vom 31.12.2015
- Berichte Nordeifel** StädteRegion Aachen; Kreis Düren; Kreis Euskirchen (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Region Nordeifel. Ergebnisbericht vom 30.10.2013. Autor: Frederic Wentz
- StädteRegion Aachen; Kreis Düren; Kreis Euskirchen (Hrsg.) (2015): Miteinander für die Nordeifel. Ergebnisbericht vom 16.12..2015. Autoren: Ruth Roelen (StädteRegion Aachen, Amt für regionale Entwicklung), Walter Weinberger (Kreis Düren), Sabine Conrad (Kreis Euskirchen), Frederic Wentz (Regionalkoordinator Region Nordeifel)
- StädteRegion Aachen; Kreis Düren; Kreis Euskirchen (Hrsg.) (2015): Innenentwicklung durch die Stärkung und Belebung der Dorfkerne. Endbericht vom 17.12. 2015, Autor Frederic Wentz (Regionalkoordination Region Nordeifel)
- Berichte Verbandsgemeinde Daun** Verbandsgemeinde Daun (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Verbandsgemeinde Daun. Ergebnisbericht vom 29.10.2013. Daun. Autorinnen: Caroline Seibert, Andrea Soboth (IfR)
- Verbandsgemeinde Daun (2014): Qualifikationskurs: Seniorencoach – eine Begleitung für Menschen im Alter. Ergebnisbericht vom 19.12.2014. Autorinnen: Verena Jardin (MORO-Geschäftsstelle), Beatrix Optenhövel (Seminarleitung)
- Verbandsgemeinde Daun (2015): Vorbereitende Planungen zur Umsetzung einer Generationenstätte in Daun (Das Dauner Viadukt von Jung bis Alt). Endbericht vom 23.12.2015. Autorinnen: Caroline Seibert, Andrea Soboth (beide IfR), Verena Welter (MORO-Geschäftsstelle in der Verbandsgemeindeverwaltung Daun)

### Regionalstrategien (teilweise veröffentlicht)

- Modellregion** Literaturnachweis
- Regionalstrategie Amt Peenetal/Loitz** Amt Peenetal/Loitz (Hrsg.) (2013): Beschlussvorlage an den Amtssausschuss erarbeitet durch das MORO-Projekt Regionalstrategie Daseinsvorsorge Amt Peenetal/Loitz. Stand: 12.09.2013
- Regionalstrategie Interkommunale Kooperation Salzachtal** BBV LandSiedlung GmbH (Hrsg.) (2013): Zukunftsregion Salzachtal. Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Bearbeitung: Susanne Schlagbauer, Susanne Geierhos (BBV LandSiedlung GmbH). Stand: 07.10.2013
- Regionalstrategie Mitte Niedersachsen** Grontmij GmbH; Niedersächsische Landgesellschaft mbH (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Hausärztliche Versorgung. Mobilität. Siedlungsentwicklung. Autor: Timo Fichtner (Niedersächsische Landgesellschaft mbH). Stand: 30.09.2013
- Masterplan Kommunikationsorte Verbandsgemeinde Daun** IfR Institut für Regionalmanagement; MoReData GmbH (Hrsg.) (2013): Masterplan Kommunikationsorte. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den IS-Bereich Kommunikationsorte. Bearbeitung: Andrea Soboth, Caroline, Martin Mogk, Torsten Günther. Stand: Oktober 2013
- Masterplan Pflege Verbandsgemeinde Daun** IfR Institut für Regionalmanagement; MoReData GmbH (Hrsg.) (2013): Masterplan Pflege. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den Infrastrukturbereich „pflegerische Ver-

	sorgung“ Kommunikationsorte. Bearbeitung: Andrea Soboth, Caroline Seibert, Martin Mogk, Torsten Günther. Stand: Oktober 2013
<b>Masterplan Generationenstätte Verbandsgemeinde Daun</b>	IfR Institut für Regionalmanagement; MoReData GmbH (Hrsg.) (2013): Masterplan Weiterentwicklung der Kindertagesstätten in der Verbandsgemeinde Daun zu Generationsstätten. Bearbeitung: Andrea Soboth, Caroline Seibert, Sven Lachmann, Martin Mogk, Torsten Günther. Stand: September 2013
<b>Regionalstrategie Kreis Schleswig-Flensburg</b>	Kreis Schleswig Flensburg (Hrsg.) (2013): Kreis Schleswig Flensburg. Reizvoller Lebensraum im Norden. Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Chancen für Innovation. Schleswig. Bearbeitung: Jürgen-Heinrich Schade, Jan Wiese, Stephan Asmussen, Doreen Sager, Matthias Scharl, Claudia Koch, Cornelia Plewa, Levke Carstensen, Silvia Schaade. Stand: Dezember 2013
<b>Regionalstrategie Landkreis Hersfeld-Rotenburg</b>	Kreisausschuss des Landkreises Hersfeld-Rotenburg (Hrsg.) (2013): Gemeinsam für unsere Zukunft. Regionalstrategie zur Sicherung und Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge im Landkreis Hersfeld-Rotenburg. Hamburg, Bremen, Göttingen. Verfasser: Martin Albrecht (Büro Gertz Gutsche Rümenapp), Dr. Michael Glatthaar (Büro pro loco Glatthaar/Lehmann)
<b>Regionalstrategie Landkreis Elbe-Elster</b>	Landkreis Elbe-Elster (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie: Anpassung der Daseinsvorsorge an den demografischen Wandel. Herzberg. Stand: 22. Oktober 2013
<b>Regionalstrategie Landkreis Merzig-Wadern</b>	Landkreis Merzig Wadern (Hrsg.) (2014): Modellvorhaben der Raumordnung – MORO. Regionalstrategie Daseinsvorsorge für den Landkreis Merzig Wadern. Politisches Beschlussdokument. Stand: Mai 2014
<b>Regionalstrategie Landkreis Trier-Saarburg</b>	Landkreis Trier-Saarburg (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge für den Landkreis Trier-Saarburg. Stand: 15.11.2013
<b>Regionalstrategie Landkreis Coburg</b>	Landratsamt Coburg (Hrsg.) (2013): Mehr als Zukunft. Gemeinsam gestalten. Regionalstrategie zur Sicherung der Daseinsvorsorge im Coburger Land. Coburg
<b>Regionalstrategie Oderlandregion</b>	MORO-Geschäftsstelle Oderlandregion c/o Stadt Seelow (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie zur Sicherung der Daseinsvorsorge in der Oderlandregion. Autoren: Hans-Jürgen Hempel, Michael Gade, Axel Dosch, Thomas Drowing. Stand: Oktober 2013
<b>Regionalstrategie Altmark</b>	Regionale Planungsgesellschaft Altmark (Hrsg.) (2013): Regionale Daseinsvorsorge für die Altmark im Jahr 2030. Strategiepapier. Anlage 2 zum ersten Entwurf der Ergänzung des REP Altmark 2005 um den sachlichen Teilplan „Regionale Daseinsvorsorge und Entwicklung der Siedlungsstruktur“, Erarbeitet von Christian Renelt, Katharina Ziesmann, im November 2013
<b>Regionalstrategie Oberes Elbtal/Osterzgebirge</b>	Regionaler Planungsverband Oberes Elbtal/Osterzgebirge (Hrsg.) (2014): Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Ein Produkt des Modellvorhabens Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge in der Planungsregion Oberes Elbtal/Osterzgebirge. Bearbeitung: Henning Rohwedder, Holger Pietzschmann, Jörg Morszoeck (DISR). Stand: Februar 2014
<b>Regionalstrategie West-</b>	Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (Hrsg.) (2013): Dem Wandel begegnen, die Zukunft gestalten. Regionalstrategie Daseinsvorsorge.

<b>mecklenburg</b>	Regionalplanung in Westmecklenburg. Schwerin. Redaktion: Gabriele Hoffmann, Tanja Blankenburg. Stand: April 2014
<b>Regionalstrategie Ostwürttemberg</b>	Regionalverband Ostwürttemberg (Hrsg.) (o. J.): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Ostwürttemberg. Grenzüberschreitende Kooperation für die Region. Redaktionsteam: Torsten Beck, Susanne Dahm, Thomas Eble, Dirk Seidemann, Christina Wilkens
<b>Regionalstrategie Saale-Holzland-Kreis</b>	Saale-Holzland-Kreis (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge für den Saale-Holzland-Kreis. Autorinnen: Anett Tittmann, Ina John (Ländliche Kerne e.V.). Stand: Mai 2014
<b>Regionalstrategie Spree-walddreieck</b>	Stadt Calau; Stadt Lübbenau/Spreewald; Stadt Vetschau/Spreewald (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Region Spreewalddreieck. Entwurf vom 13.12.2013. Bearbeitung: Rainer Blank, Dr. Heike Liebmann (B.B.S.M. mbH)
<b>Regionalstrategie Nordeifel</b>	StädteRegion Aachen; Kreis Düren; Kreis Euskirchen (Hrsg.) (2013): Regionalstrategie Daseinsvorsorge Region Nordeifel. Bearbeitung: Frederic Wentz (Regionalkoordination Nordeifel), Dr. Dirk Vallée, Reyhaneh Farrokhikhiavi, Carolin Dietrich (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr), Walter Weinberger, Margarete Lersch (Kreis Düren), Achim Blindert, Sabine Conrad (Kreis Euskirchen), Ruth Roelen (StädteRegion Aachen)
<b>Regionalstrategie Vogelsbergkreis</b>	Vogelsbergkreis (Hrsg.) (2013): Zukunft Vulkan Vogelsberg. Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Modellvorhaben Regionalstrategie Daseinsvorsorge (MORO). Bearbeitung: Michael Glatthaar (proloco), Matthias Sebold (Vogelsbergkreis), Gabriele Richter (Vogelsbergkreis), Erich Ruhl (Vogelsbergkreis). Stand: Juli 2014