



Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen



MORO

MORO Informationen · Nr. 16/7 · 2023

Lebendige Regionen – aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe

Ein MORO-Forschungsfeld
Lebendige Regionen.Projekte



MORO Informationen · Nr. 16/7 · 2023

Lebendige Regionen – aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe

Ein MORO-Forschungsfeld
Lebendige Regionen.Projekte

Inhalt

Ein Leitfaden für die Regionalentwicklung der anderen Art – eine Novelle	4
Intro	6
Kapitel 1: Der Antrag	7
Kapitel 2: Der Anfang	9
Kapitel 3: Die Beteiligung	13
Kapitel 4: Die Verabschiedung	17
Kapitel 5: Die Verstetigung	20
Kapitel 6: Das Projekt	23
Kapitel 7: Die Finanzierung	27
Epilog	30
Kontakt	31
Impressum	32

Ein Leitfaden für die Regionalentwicklung der anderen Art – eine Novelle

Leitfäden für die Regionalentwicklung gibt es viele. Sie enthalten Hilfen für Strategien, Prozesse oder Projekte. Sie eint ein klassischer Aufbau: Planung, Durchführung und Evaluation, abgerundet mit Checklisten, guten Beispielen oder hilfreichen Verweisen.

Es muss aber nicht immer der klassische Weg sein. Es geht auch anders. Wir erzählen Ihnen eine Kurzgeschichte. Die Geschichte von MORitz und RONja.

MORitz und RONja arbeiten im Landkreis Aktiv. Sie stehen vor der Aufgabe, eine integrierte Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen zu entwickeln, zu verabschieden und umzusetzen. Auf ihrem Weg müssen sie viele Hürden nehmen und Aufgaben lösen. Dabei kommt ihnen zugute, dass MORitz und RONja in der „Szene“ gut vernetzt sind. Sie können auf viele Erfahrungen und ein breites Wissen von Projektteams aus anderen Regionen, ehemaligen Mitstudierenden und Freunden zurückgreifen.

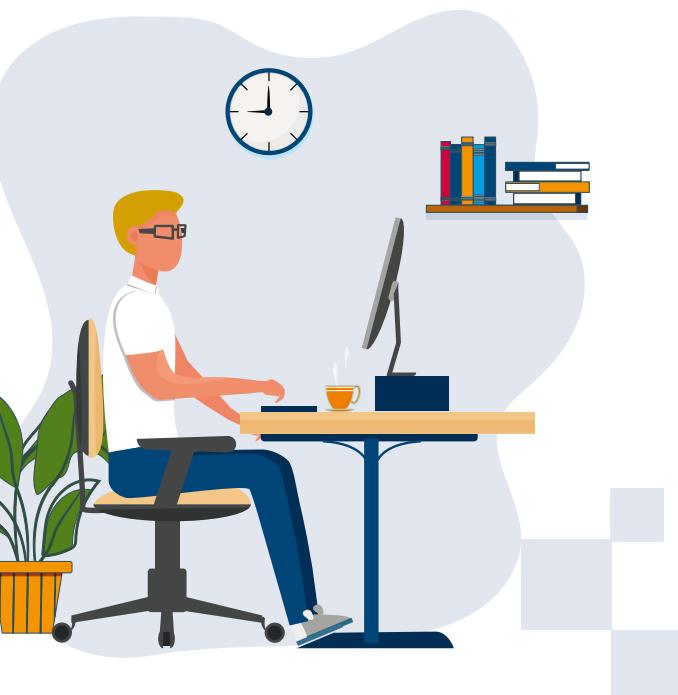
MORitz, 36 Jahre, groß, blond, Brille, sportlicher Typ, studierter Geograf mit einem Faible fürs Mountainbiking. Nach seinem Studium zog es ihn in die Stadt Großstadt, um dort für das Stadtplanungsamt zu arbeiten. Doch das Fernweh in seine alte Heimat war groß. Da kam die Stellenausschreibung des Landkreises Aktiv zum richtigen Zeitpunkt. Gesucht wurde ein Projektmanager für ein Modellvorhaben, welches das Landratsamt erfolgreich eingeworben hatte.

RONja, 45 Jahre, mittelgroß, kurze braune Haare, studierte Raumplanerin, liebt Theaterbesuche und Kochabende mit ihren Freundinnen. RONja ist geboren und aufgewachsen in Neustadt, einer Gemeinde im Landkreis Aktiv. Sie liebt ihre Heimat und den Menschenlag. Trotz Studiums hat sie den Kontakt in ihre Heimat nicht abgebrochen. Während des Studiums fuhr sie an den Wochenenden regelmäßig nach Hause. Nach ihrem erfolgreichen Abschluss arbeitete sie zunächst in der Gemeindeverwaltung Neustadt, wechselte nach drei Jahren aber in das Landratsamt Aktiv. Dort ist sie seit zwei Jahren für die Regionalentwicklung im Landkreis zuständig.

Der Landkreis Aktiv liegt in der Mitte Deutschlands. Gemessen an der Bevölkerung gehört er zu den eher kleinen Landkreisen in Deutschland. Die Bevölkerungsentwicklung ist seit einigen Jahren stabil, wobei vor allem die Kreisstadt Zuzüge verzeichnet. In kleineren Gemeinden nimmt die Bevölkerung seit 20 Jahren stetig ab und die Gemeinden kämpfen mit den Folgen: Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge, hoher Leerstand, wenig Einzelhandel.

Die Wirtschaftsstruktur im Landkreis ist solide. Es gibt einige Großunternehmen mit internationaler Ausrichtung, aber das Gros machen Klein- und Mittelständische Unternehmen aus. Bedeutende Branchen sind neben der Landwirtschaft, dem Maschinen- und Anlagenbau sowie Automobilzulieferern vor allem die Bauindustrie. In der Bauindustrie gibt es einige innovative Unternehmen, die sich mit Fragen zur nachhaltigen, ressourcenschonenden oder kreislaufbasierten Bauweise auseinandersetzen. Sie kooperieren dabei mit der Fachhochschule, die über den Landkreis hinaus bekannt ist für ihre Studiengänge Architektur, Bauingenieurwesen und Umwelttechnik.

Der Landkreis ist aufgrund seiner Nähe zu zwei Metropolen zudem beliebt für Freizeit- und Wochenendausflüge. Es gibt gut ausgebaute Wander- und Fahrradwege und ein vielfältiges Gastronomie- und Kulturangebot. Nicht nur die Einheimischen nutzen gerne die idyllischen Biergärten und Restaurants entlang des Flusses Aktiva; die Angebote ziehen am Wochenende und in den Ferienzeiten auch viele Auswärtige an.



„MORO Lebendige Regionen“

Das „MORO Lebendige Regionen“ förderte und erprobte in zwölf ausgewählten Modellregionen integrierte Ansätze für eine ganzheitliche Regionalentwicklung. Hierzu erarbeiteten die Regionen in einer 1. Phase anhand thematischer Schwerpunkte eine integrierte Strategie oder ein Konzept unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen und setzten auf dieser Grundlage ausgewählte Leuchtturmprojekte in einer 2. Phase um.

Die Modellregionen und ihre Vorhaben wurden über den gesamten Zeitraum von einer Forschungsassistenz begleitet und unterstützt. Die Analyse der kommunalen Finanzen oblag der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung, welche die Modellregionen insbesondere in der 1. Phase begleitete.

Ausführliche Informationen zum „MORO Lebendige Regionen“ finden Sie unter:

https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01_start.html



Intro

Draußen wird es langsam dunkel. RONja sitzt noch am Schreibtisch in ihrem Büro im Landratsamt. Sie hatte heute einen langen Tag. Die Ausschusssitzung im Kreistag war anstrengend. Es war zwar schön zu hören, dass die Mitglieder ihre Idee unterstützen, das Thema nachhaltiges Bauen im Landkreis strategisch zu positionieren. Es gab aber auch viele Rückfragen. Am Ende war es dann wie oftmals: Es drehte sich alles um die Frage der Finanzierung. Der Landkreis hatte erst vor Kurzem ein regionales Entwicklungskonzept finanziert und die freien Mittel für Regionalentwicklung sind eigentlich nahezu ausgeschöpft.

Sei es drum, denkt sich RONja, zurückgelehnt in ihrem Bürostuhl. Irgendwas wird ihr schon noch einfallen. Darum kann sie sich die nächsten Tage kümmern. Sie schaut jetzt noch schnell ihre E-Mails durch und will sich dann auf den Weg machen. Heute Abend steht noch ein Kochabend mit ihren Freundinnen an. Da kann sie sich ein wenig ablenken und zumindest ihren Teilerfolg feiern.

Nachdem sie alle wichtigen E-Mails beantwortet hat, klickt sie sich noch durch die Newsletter. Warum registriert sie sich da eigentlich immer, denkt sie sich. Am Ende liest sie die Newsletter ohnehin nicht. Gerade als sie ihr Postfach gelangweilt schließen möchte, springt ihr der Newsletter des BBSR ins Auge. Der große Aufmacher in der Betreffzeile: *Modellvorhaben „Zukunftsland“* – Bewerben Sie sich! Ronjas Interesse ist geweckt. Sie liest den Aufruf durch und ist sofort begeistert. Wow, das könnte wirklich passen, findet sie. Gesucht werden Regionen, die integrierte Ansätze in der Regionalentwicklung zu ausgewählten Themen entwickeln und umsetzen. Förderlaufzeit: zwei Jahre. Und das Beste: Das Modellvorhaben bietet auch eine Anschlussförderung von ausgewählten Projekten an. Wahnsinn, denkt sich RONja. Genau zum richtigen Zeitpunkt. Das muss sie morgen direkt ihrer Kollegin Elke erzählen.

Jetzt aber schnell! RONja merkt, es ist schon nach sieben. Ihre Freundinnen warten bestimmt schon auf sie. Sie fährt den Computer herunter, schaltet das Licht aus und hüpf beschwingt die Treppe ins Parkhaus herunter.

Kapitel 1: Der Antrag



Draußen vor dem Landratsamt wird es so langsam hell, während Elke am Morgen ihren Computer hochfährt. Sie öffnet als Erstes ihr E-Mail-Postfach. Vielleicht hat ihre Chefin, RONja, schon eine Nachricht geschickt. Sie ist gespannt, wie die Ausschusssitzung gestern Abend ausgegangen ist. Zusammen mit RONja hat sie die letzten zwei Wochen intensiv an der Vorbereitung gearbeitet und hofft, dass der Ausschuss ihrer Idee zugestimmt hat. Das laute Aufspringen ihrer Bürotür reißt sie aus ihren Gedanken.

»Hast du mich erschreckt! Kannst du nicht mal vorher kurz anklopfen?«, fragt Elke. »Ja, ja«, sagt RONja aufgeregt. »Hast du die Ausschreibung des BBSR gesehen?« »Welche Ausschreibung?«, fragt Elke. »Na, die vom MORO „Zukunftsland“. Die passt hervorragend, um unser Thema nachhaltiges Bauen voranzutreiben. Zwei Jahre Förderung für die Erstellung einer integrierten Strategie. Da kann der Ausschuss nicht Nein sagen«, erklärt ihr RONja. »Wie jetzt?«, fragt Elke. »Ich verstehe nur Bahnhof. Was hat der Ausschuss denn überhaupt zu unserer Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen gesagt?«

RONja berichtet Elke wild gestikulierend über den gestrigen Abend, während sie im Büro vor Elke auf und ab läuft. Erst die Ausschusssitzung, dann die Freude über die Zustimmung und die anschließende aufreibende Diskussion über die Finanzierung.

»Aber, das ist jetzt egal«, sagt RONja selbstbewusst. »Die Ausschreibung des BBSR ist eine gute Gelegenheit, unser Vorhaben zu finanzieren. Da kann der Ausschuss jetzt nicht mehr Nein sagen.«

RONja und Elke setzen sich vor Elkes Computer und machen sich gleich an die Arbeit. Sie schauen sich die Ausschreibung auf der Internetseite des BBSR noch einmal an und laden die Ausschreibungsunterlagen zum MORO „Zukunftsland“ herunter. Die Anforderungen sind klar: Gesucht werden Regionen, die eine integrierte Strategie in ausgewählten Themenschwerpunkten erarbeiten. Die Strategie soll auf bestehende Prozesse aufbauen, im integrativen Sinne bestehende sektorale oder teilträumliche Konzepte, Strategien und Projekte berücksichtigen und alles zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammenführen. Für das Thema relevante Akteurinnen und Akteure aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind einzubinden und die Strategie ist am Ende verbindlich zu beschließen. Bei erfolgreichem Beschluss können ausgewählte Projekte noch für zwei Jahre degressiv gefördert werden, ist aus den Unterlagen herauszulesen.

RONja und Elke kommen nach der Durchsicht zu dem Schluss: Die Ausschreibung passt perfekt. Für den Landkreis wurde vor einiger Zeit ein regionales Entwicklungskonzept mit dem Ziel erstellt, die Region in möglichst allen Bereichen resilienter und damit fit für die Zukunft zu machen. Die letzten Treffen mit allen Beteiligten haben gezeigt: Das Thema nachhaltiges Bauen soll künftig eine

zentrale Rolle spielen – auch, weil die Bauindustrie ein wichtiges Standbein des Landkreises und die Fachhochschule für dieses Thema überregional bekannt ist.

Beim Mittagessen unterhalten sich RONja und Elke mit ihrem Kollegen Florian über ihre Idee. Er erzählt ihnen, dass kürzlich eine Architektin eingestellt wurde, die sich um die Nachhaltigkeit kommunaler Gebäude und Bauten kümmern soll. RONja und Nina sind begeistert. Aus ihrer Sicht bietet es sich an, Ideen zu bündeln und die Bewerbung noch breiter aufzustellen. Sie treffen sich mit Katrin, der neuen Architektin, zu einem Brainstorming und arbeiten gemeinsam heraus, wie die angedachte Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen zu den Zielen des bestehenden regionalen Entwicklungskonzepts und den Aufgaben von Katrin beitragen kann. Das Ergebnis kann sich sehen lassen. Sofort machen sich die drei an die Projektskizze für die Bewerbung um das MORO „Zukunftsland“.

»Glauben Sie denn, dass das passt?«, fragt die Landrätin des Landkreis Aktiv Frau Schwarz skeptisch. »Ja, auf jeden Fall«, antwortet RONja überzeugt. Sie sitzt zusammen mit Elke im Büro der Landrätin und hat ihr die Ausschreibung des BBSR und ihr Vorhaben, eine integrierte Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen zu erarbeiten, ausführlich präsentiert. »Das MORO „Zukunftsland“ ermöglicht uns, unseren bisherigen Prozess fortzuführen«, zeigt RONja der Landrätin auf. »Und: Wir können nicht nur die Entwicklung in unserem Landkreis stärken, sondern auch die Unternehmen und die Fachhochschule einbinden. Und wer weiß, vielleicht schaffen wir es auch, unsere Bürgerinnen und Bürger für das Thema zu aktivieren.«

Die Landrätin denkt kurz nach und ist überzeugt. Sie schlägt vor, die Projektskizze und die Bewerbung in der nächsten Sitzung des Kreistags noch einmal vorzustellen. Sie bittet RONja und Elke einen Beschluss vorzubereiten, damit der Kreistag dem zustimmt und die notwendigen Eigenmittel für die Förderung zur Verfügung stellt. Und die formalen Unterlagen für die Bewerbung müssen auch noch zusammengestellt werden. Das übernimmt RONja. Jetzt steht nur noch eine Sache auf der Liste: RONja muss noch mit Franz sprechen, dem Kämmerer des Landkreises Aktiv. Hoffentlich stehen noch Mittel für das Vorhaben zur Verfügung. Aber sie ist guter Dinge. Sie weiß: Wenn Franz frühzeitig eingebunden wird, hat er für gute Projekte bisher immer eine Lösung gefunden.

Kapitel 2: Der Anfang



Riesenfreude im Büro von RONja. Die mündliche Zusage aus dem BBSR, dass ihre Bewerbung erfolgreich war, kam zwar schon vor sechs Wochen. Nun ist es aber offiziell. Vor ihr auf dem Tisch liegt der Zuwendungsbescheid von Frau Schneider aus dem BBSR. RONja und Elke können nun endlich loslegen. Und ein weiteres Teammitglied gibt es auch: MORitz. Gleich nach der Zusage hat RONja einen Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn gestellt, um direkt mit der Personalsuche loslegen zu können. Die Resonanz auf die Stellenausschreibung war groß. Überzeugt hat letztendlich MORitz. Er hat schon in seinem vorherigen Job das Thema nachhaltiges Bauen im Stadtplanungsamt in Großstadt mit bearbeitet und viele Erfahrungen sammeln können. Zudem kennt er sich im Landkreis Aktiv gut aus. Er ist hier geboren und aufgewachsen, und weiß, wie die Menschen ticken. Er soll nun voll und ganz in das Projekt einsteigen und einen Großteil der Aufgaben von Elke übernehmen.

»Wo finde ich denn Zimmer 133?«, fragt MORitz die Pförtnerin im Landratsamt, und hofft, dass man ihm seine Aufregung nicht ansieht. »Gang runter, zweite Treppe rauf und dann links«, antwortet ihm die Pförtnerin beiläufig mit einem kurzen Blick und widmet sich wieder ihrem Kreuzworträtsel.

MORitz folgt der Anweisung und steht vor Zimmer 133. Hier muss es sein. Auf dem Türschild steht RONja Lebendig. Seine neue Chefin für die nächsten Jahre. Bisher hat er sie nur im Vorstellungsgespräch kennengelernt. Er war sofort von dem Vorhaben begeistert und hat sich riesig über die Zusage gefreut. Vorsichtig klopft er an. Ein kurzes Herein und MORitz öffnet die Tür.

RONja und Elke begrüßen MORitz herzlich. Sie haben im Besprechungszimmer schon alles vorbereitet. In den nächsten zwei Stunden stellen sie ihm ausführlich den Landkreis und das bestehende regionale Entwicklungskonzept vor. Sie erläutern ihm das eingereichte Projekt, den Zeit- und Arbeitsplan und zeigen auf, wie die Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen den Prozess im Landkreis sinnvoll fortführen soll.

»Wow, was für ein tolles Vorhaben«, denkt sich MORitz, nachdem ihm RONja und Elke alles erklärt haben. Aus ihm sprudeln nur so die Ideen, welche Ziele sich der Landkreis setzen kann und in welchen Handlungsfeldern Projekte umgesetzt werden können. »Bevor wir schon über Projekte sprechen, müssen wir uns zunächst einen Überblick verschaffen und uns um die Ausgangslage kümmern«, bremst ihn RONja. »Zwar haben wir bei der Erstellung des regionalen Entwicklungskonzeptes schon einige Daten zum Thema nachhaltiges Bauen erfasst«, erzählt sie ihm »Ich habe aber das Gefühl, dass im Landkreis und unseren Gemeinden noch viel mehr zum Thema geschieht als wir wissen. Da sollten wir uns gut überlegen, wie wir hier systematisch vorgehen.«

RONja schlägt vor, dass Elke und MORitz sich im Landratsamt noch einmal umhören und auch noch einmal mit Katrin sprechen. Ihr selbst fällt noch ihre alte Studienfreundin Jana ein. Jana arbeitet mittlerweile beim BBSR und hat das „MORO Lebendige Regionen“ betreut, dem Vorgänger von MORO „Zukunftsland“. Soweit sie weiß, wurden auch im MORO integrierte und ganzheitliche Ansätze erarbeitet. Vielleicht hat Jana noch ein paar gute Hinweise, wie man eine Ausgangsanalyse angehen kann. Sie greift sich direkt ihr Notizbuch und wählt ihre Nummer. Prima, ein Freizeichen.

»Und? Wart ihr erfolgreich?«, fragt RONja am nächsten Tag MORitz und Elke als sie sich zum gemeinsamen Start bei einer Tasse Kaffee im Büro von RONja treffen. »Auf jeden Fall«, antwortet MORitz, »wir haben noch so einiges herausgefunden. Unser LEADER-Manager Matthias hat uns erzählt, dass sie das Thema Leerstand in ihrem Konzept aufgegriffen haben und aktuell einige LEADER-geförderte Projekte in den Gemeinden umsetzen.« »Und Katrin hat mir erzählt«, ergänzt Elke, »dass wir zwei große Bauträger haben, die mit dem Thema werben. Ach ja, und der Fachbereich Architektur von Herrn Prof. Dr. Koch führt aktuell zusammen mit den Fachbereichen Bauingenieurwesen und Umwelttechnik noch ein Forschungsprojekt zum Einsatz nachhaltiger Baustoffe durch.« »Abgesehen davon konnten wir aber keine aussagekräftigen Daten finden und wir sind uns unsicher, ob das wirklich alles ist«, schließt MORitz ihren Bericht ab. »Was konntest Du denn noch herausfinden?«, fragt er RONja.

RONja kramt ihre Notizen hervor, die sie sich im Telefonat mit Jana gemacht hat. Es war schön, mal wieder mit ihr zureden. Es wurde auch langsam mal wieder Zeit. Sie sortiert kurz ihre Gedanken und erzählt den beiden von Jana's Erfahrungen zur Ausgangsanalyse in den Modellregionen des „MORO Lebendige Regionen“.

Notizzettel von ROnja; Telefonat mit Jana

Anknüpfungspunkte für eine Ausgangslage:

- *Alle Modellregionen im „MORO Lebendige Regionen“ haben sich zunächst einen Überblick über bestehende sektorale und teilsräumliche Konzepte und Strategien zum gewählten Thema verschafft. Hierzu haben Sie entweder im Internet recherchiert oder bei den Gemeinden nachgefragt.*
- *Viele der identifizierten Unterlagen enthielten auch qualitative und quantitative Analysen zu den Ausgangs- und Rahmenbedingungen, die für die Bearbeitung der eigenen Ansätze genutzt werden konnten. => Im Zuge dessen konnten auch Wissenslücken identifiziert werden, die den Ausgangspunkt für weitere eigene oder beauftragte Untersuchungen waren.*
- *WICHTIG: Es lohnt der Blick über den Tellerrand! Auch andere Regionen beschäftigen sich mit vergleichbaren Strategien oder Projekten. Hier kann man sich viele Ideen holen.*
- *WICHTIG: Viele Themen auf regionaler Ebene werden durch einen gesetzlichen Rahmen auf Landes- oder Bundesebene beeinflusst. Auch hier lohnt ein Blick, um die Frage zu klären, was überhaupt rechtlich möglich ist. Gerade bei Modellvorhaben wichtig!*
- *Auf Basis der identifizierten Unterlagen haben sich die Modellregionen einen Überblick über den aktuellen Stand zu bereits verfolgten Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen sowie Aktivitäten innerhalb der gewählten thematischen Schwerpunkte verschafft. => Daraus wurde dann ein gemeinsames Problemverständnis erarbeitet.*

Lerneffekte aus dem „MORO Lebendige Regionen“

- *Doppelte Arbeit vermeiden: Es lohnt sich, auf Bestehendes zurückzugreifen, um eigene Ressourcen für aufwendige Bestands- oder Ist-Analysen einzusparen. Bestehende Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder liefern neben Inhalten auch methodische Hinweise zur Durchführung eigener Untersuchungen und zeigen Informationslücken auf, die gezielt bearbeitet werden können.*
- *Integration ist herausfordernd: Bestehende Konzepte, Strategien, Pläne und Leitbilder zu harmonisieren und in einem (neuen) integrierten Ansatz zusammenzuführen, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden, ist zeit- und personalaufwändig. Dafür sind entsprechende Ressourcen zu berücksichtigen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, das von allen Beteiligten akzeptiert wird.*

Kleiner Tipp: Die Vorgehensweise in den Modellregionen ist gut im Internet dokumentiert. Es gibt eine Internetseite zum „MORO Lebendige Regionen“ auf der nicht nur alle Ergebnisse, sondern auch viele Berichte aus und über die Modellregionen zu finden sind: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01_start.html?pos=5

»Also, das sind aber wirklich sehr hilfreiche und nützliche Tipps«, findet MORitz, nachdem ihnen RONja ausführlich aus dem Telefonat mit Jana berichtet hat. RONja vereinbart mit MORitz, dass er nun zunächst einmal alle bestehenden sektoralen und teilsräumlichen Konzepte und Strategien aus dem Landkreis zusammenstellt, in denen das Thema nachhaltiges Bauen irgendwie aufgegriffen wird. »Und Du, Elke, recherchierst bitte noch, ob es interessante Beispiele aus anderen

Regionen gibt«, schließt RONja die Arbeitsverteilung ab und ergänzt, »ich selbst werde mich um die Einbindung der Akteurinnen und Akteure kümmern.« »Ich muss mal schauen, ob es sich lohnt, einen Lenkungskreis und Arbeitsgruppen einzurichten«, denkt sie noch laut nach, aber da haben MORitz und Elke schon ihr Büro verlassen, um sich gleich an die Arbeit zu machen.

Kapitel 3: Die Beteiligung



Im Landkreis Aktiv ist mittlerweile ein Jahr ins Land gezogen. MORitz und RONja hatten viel zu tun. Nach kurzer Einarbeitungszeit von MORitz ging es gleich los. Zunächst haben die beiden zusammen mit Elke und Katrin eine ausführliche Ausgangsanalyse durchgeführt und alle Informationen rund um das Thema nachhaltiges Bauen im Landkreis und den Gemeinden zusammengetragen. Dabei ist einiges zusammengekommen: Konzepte, Strategien, Projekte, laufende Aktivitäten und viele Daten.

Da mussten sie sich erst einmal einen Überblick verschaffen. Bei der Durchsicht haben sie gemerkt, dass es mit Blick auf ihre Strategie noch Wissenslücken gibt. RONja hat deshalb noch einige Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern interviewt und MORitz sich mit Prof. Dr. Koch von der Fachhochschule getroffen. In dem Gespräch ist die Idee von einem Studierendenprojekt entstanden. Ein halbes Jahr lang haben Studierende der Fachhochschule die Baubranche analysiert, und zusammengestellt, wie die Unternehmen im Bereich nachhaltiges Bauen aufgestellt sind. Die Ergebnisse der Ausgangsanalyse können sich sehen lassen. Sie haben allen Beteiligten geholfen, ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln und daraus Bedarfe abzuleiten.

Neben der Ausgangsanalyse haben RONja und MORitz die notwendigen Strukturen aufgebaut, um alle relevanten Personen aus dem Landkreis und den Gemeinden zu informieren und einzubinden. Sie haben sich für eine klassische Struktur mit Lenkungskreis und weiteren Arbeitsgruppen entschieden. Und zum Auftakt haben sie zusammen mit Elke und Katrin eine Veranstaltung zum Thema nachhaltiges Bauen organisiert.

»Was für ein anstrengendes Jahr«, sagt MORitz und schüttet sich noch eine Tasse Kaffee nach. Er sitzt zusammen mit RONja im Besprechungsraum. Sie haben sich vorgenommen, noch einmal über das Thema Beteiligung zu sprechen. Irgendwie will es nicht zünden. Der Prozess stockt. Sie haben das Gefühl, dass sie mittlerweile die einzigen sind, die sich für das Vorhaben und die integrierte Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen im Landkreis interessieren.

Das Interesse aller Beteiligten hat nach dem ersten Schwung durch die Förderzusage mittlerweile stark abgenommen. Es gibt immer öfter Absagen, wenn MORitz und RONja zu Treffen des Lenkungskreises oder zu einzelnen Workshops der Arbeitsgruppen einladen. Gerade die Gemeinden haben

wenig Zeit, an den Sitzungstreffen teilzunehmen. Dabei spielen gerade sie eine wichtige Rolle. Und die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen hat auch nicht richtig funktioniert. Die Auftaktveranstaltung war zwar gut besucht, aber die erhoffte Mitwirkung blieb aus.

»Das muss doch irgendwie auch anders gehen«, sagt RONja zu MORitz und schaut ihn mit fragenden Augen an. »Wenn ich eine Lösung hätte, würden wir hier aber nicht sitzen«, entgegnet ihr MORitz etwas gereizt und hofft zugleich, dass RONja ihm seine harsche Reaktion nicht übelnimmt. Nach kurzer Stille nimmt RONja den Faden wieder auf »Wie habt ihr es denn im Stadtplanungsamt in Großstadt gemacht? Ihr habt dort doch auch das Thema nachhaltiges Bauen bearbeitet?« »Ja, das stimmt, aber wir haben uns mehr auf die kommunalen Gebäude konzentriert und nicht wirklich weitere Akteurinnen und Akteure eingebunden. Mir fällt aber gerade ein, dass ich auf einer Veranstaltung mal Patricia aus der Europäischen Metropolregion Nürnberg getroffen habe. Mit ihr habe ich beim Mittagessen über das Thema Beteiligung gesprochen. Die könnte ich vielleicht mal anrufen. Irgendwo müsste ich noch die Nummer haben.« »Da bringst Du mich auf eine gute Idee«, sagt RONja begeistert. »Ich kenne aus dem Studium noch Benjamin. Der arbeitet beim Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen. Der müsste sich sicherlich gut auskennen, wenn es um die Beteiligung von Politik und Verwaltung geht. Ich schreibe ihm direkt mal eine E-Mail.« »Prima, und ich versuche Patricia von der Veranstaltung zu kontaktieren«, MORitz hat den Satz noch nicht ganz ausgesprochen, da ist RONja schon raus aus dem Besprechungszimmer.

E-Mail von Benjamin

AW: Betreff: Einbindung von Politik und Verwaltung

Hallo ROnja,

ich freue mich, mal wieder von Dir zu lesen. Danke der Nachfrage, mir geht es gut.

Schön, zu hören, dass Ihr beim MORO „Zukunftsland“ erfolgreich wart.

Bei deiner Frage nach der Einbindung von Politik und Verwaltung kann ich Dir vielleicht helfen. In unserem Vorhaben im „MORO Lebendige Regionen“ hat es sich als besonders hilfreich und zielführend erwiesen, die Eckpunkte zur Ansprache und Einbindung der vielfältigen Akteursgruppen frühzeitig und ganzheitlich im Rahmen einer Kommunikationsstrategie zu skizzieren und verschiedene Formate zu entwickeln. So haben u. a. persönliche Nachbarschaftsgespräche zur Überzeugung von Schlüsselpersonen auf kommunaler Ebene, Workshops auf Arbeitsebene mit der Wohnungswirtschaft, öffentlichkeitswirksame Informationsveranstaltungen wie z. B. ein parlamentarischer Abend und eine Fraktionsvorsitzendenkonferenz ideal ineinandergreifen. Bei der Fraktionsvorsitzendenkonferenz handelte es sich aus meiner Sicht um ein besonders innovatives Format: Erstmals kamen die Fraktionsvorsitzenden der Stadt- und Gemeinderäte, der Kreistage und der Bremischen Bürgerinnen- und Bürgerschaft in regionalen Fraktionen zusammen und haben unsere Zwischenergebnisse in Form von „Thesen zum Wohnungsmarkt“ diskutiert.

Ich kopiere Dir hier mal zwei Links für weitere Informationen: <https://www.kommunalverbund.de/portal/meldungen/pressemitteilung-fraktionsvorsitzenden-konferenz-901000227-3300.html?rubrik=901000011>

<https://www.kommunalverbund.de/portal/meldungen/ergebnis-der-fraktionsvorsitzenden-konferenz-901000230-3300.html?rubrik=901000011>

Liebe Grüße und bis hoffentlich bald, Benjamin

Videokonferenz zwischen MORitz und Patricia

»Hallo Patricia, wie geht es Dir?«

»Hallo Moritz, schön, Dich mal wieder zu sehen. Mir geht es gut, danke. Was kann ich für dich tun?«

»Ich hatte Dir ja schon kurz in der E-Mail berichtet: Wir sind unzufrieden mit unserer Beteiligung. Nach unserer Auftaktkonferenz haben wir einen Lenkungskreis und mehrere Arbeitsgruppen gebildet. Der Lenkungskreis trifft sich alle 3 Monate. Für die Arbeitsgruppen haben wir verschiedene Workshops organisiert. Leider hat das Interesse mit der Zeit abgenommen. Wir bekommen immer öfter Absagen.«

»Das kommt mir bekannt vor. Das Thema Beteiligung ist eine große Herausforderung. Wir setzen uns auch regelmäßig mit der Frage auseinander, wie wir mit etwas Neuem das Interesse steigern können: Wir haben etwa eine regionale Fachveranstaltung zum Anlass genommen, die für das Thema relevanten Akteurinnen und Akteure in die Planung und Organisation der Konferenz einzubinden. Das Interesse war groß. Die regelmäßigen Vorbereitungstreffen haben uns ermöglicht, sich in ungezwungener Runde nicht nur über die Veranstaltung, sondern auch über strategische Weichenstellungen für die Region oder einzelne Themenfelder auszutauschen. Daraus konnten wir selbst für uns viel mitnehmen.

»Wow, das hört sich interessant an. Habt Ihr noch mehr so tolle Beispiele?«

»Auf jeden Fall! Ein großes Highlight in unserem Strategieprozess waren unsere Reisen in die Bundes- und Landeshauptstadt. Wir haben all unsere Mitglieder zu den Reisen eingeladen und für sie vor Ort ein Programm mit Besuchen einzelner Ministerien bis hin zu gemeinsamen Abenden zum Beispiel in der Landesvertretung in Berlin organisiert. Die Nachfrage war sehr groß. Und wir haben gemerkt: Die gemeinsame An- und Abreise sowie die Besuche haben viele Gelegenheiten zum Austausch und zu gemeinsamen Überlegungen über die künftige strategische Ausrichtung der Europäischen Metropolregion Nürnberg geboten. Da konnten wir sehr viel für unsere neue strategische Ausrichtung mitnehmen.

Insgesamt haben uns die Formate gezeigt, dass manchmal ein konkreter Anlass ganz hilfreich sein kann, das Interesse zu wecken und sich nebenbei auch noch über die Entwicklung der Region auszutauschen. Es muss ja nicht immer eine große Konferenz oder eine weite Reise sein. Vielleicht reicht ja auch eine Projektreise im Landkreis oder ein gemeinsamer Besuch bei einem Unternehmen.«

»Vielen Dank, Patricia. Ich habe fleißig mitgeschrieben und werde gleich meiner Chefin, RONja, davon berichten.«

»Immer gerne. Da fällt mir noch ein, vielleicht schaust Du auch beim Kreis Bergstraße und dem Landkreis Saalfeld-Rudolstadt nach. Die kenne ich aus dem „MORO Lebendige Regionen“ und die haben damals Online-Beteiligungen durchgeführt.

Der Kreis Bergstraße hat Bürgerinnen und Bürgern mithilfe einer Online-Dialog-Plattform ermöglicht, sich interaktiv an der Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie zu beteiligen. Dabei haben sie gemerkt, so hat es mir Corinna, die zuständige Bearbeiterin, erklärt, dass sie die Plattform aktiv bewerben und vor allem konkrete Fragen stellen mussten, um die Bürgerinnen und Bürger zu erreichen und zu motivieren.

Und der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt hat eine Mitmach-Plattform zum Thema Leerstand ins Leben gerufen. Auf der Plattform konnten alle Interessierten Fragen stellen, mitdiskutieren und Wünsche etwa zu Informationsmaterialien äußern. Das gute war, so hat es mir die Projektmanagerin Christina erzählt, mit diesen Informationen konnten sie ihre Angebote z.B. in der Bau- und Fördermittelberatung gezielter ausgestalten und ausrichten.«

»Vielen Dank, für die Tipps. Ich schau gleich mal nach, was ich dazu finde.«

Kapitel 4: Die Verabschiedung



MOrtiz und RONja sitzen beschäftigt mit Elke und Katrin im Besprechungszimmer über ihren Laptops. Die Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen ist fast fertig und muss nun in Ruhe finalisiert werden, bevor sie dem Kreistag in zwei Monaten vorgelegt werden kann. Die Einbindung und Beteiligung der Akteurinnen und Akteure hat im zweiten Projektjahr noch einmal an Fahrt gewonnen und war aus Sicht des Projektteams um RONja erfolgreich. Gemeinsam mit allen Beteiligten haben MOrtiz und RONja Ziele ausgearbeitet, Handlungsfelder identifiziert und Projektideen zum Thema nachhaltiges Bauen zusammengetragen.

»Ich finde, dass kann sich sehen lassen«, sagt RONja in die Runde. »Wir haben einiges erreicht! Die Strategie baut gut auf unseren bestehenden Aktivitäten auf und gibt eine klare Richtung für die künftige Entwicklung im Landkreis vor.« »Ich hoffe nur, dass das auch alle mittragen«, erwidert MORitz RONjas Einschätzung und ergänzt »Sicherlich, wir haben viele eingebunden und planen einen Kreistagsbeschluss, aber halten sich dann alle auch an die Strategie, wenn sie künftig im Bereich nachhaltiges Bauen etwas planen oder umsetzen wollen? Was ist denn z.B. mit den Gemeinden, der Fachhochschule oder den Unternehmen? Denen können wir zwar nichts vorschreiben, aber es wäre doch gut, wenn sie sich an unserer Strategie orientieren« legt MORitz nach. »Eine berechnete Frage« pflichtet ihm Elke bei und führt weiter an »Ich finde auch, wir sollten noch darüber nachdenken, wie wir Verbindlichkeit herstellen. Das wird sicherlich auch die Entscheidung des Kreistags positiv beeinflussen. Wir müssen es irgendwie schaffen, dass alle Beteiligten die Strategie mittragen und ihre Umsetzung unterstützen.«

RONja bleibt nach der Besprechung allein im Besprechungszimmer zurück und denkt über das Gespräch nach. Ihre Teammitglieder haben recht. Damit ihre Strategie nachhaltig wirken kann, müssen sie irgendwie Verbindlichkeit herstellen. Mit der Verabschiedung durch den Kreistag schaffen sie schon ein gutes Stück, aber sie ist sich unsicher, ob auch alle Gemeinden mitziehen. Und das Argument von MORitz, auch die Unternehmen und die Fachhochschule als wichtige Kooperationspartner an Bord zu halten, ist nicht von der Hand zu weisen. Es ist noch Zeit, um das Thema Verbindlichkeit in die Wege zu leiten, bevor sie alles in den Kreistag einbringen. Sie packt ihre Sachen zusammen und verlässt das Besprechungszimmer. Auf dem Flur läuft ihr MORitz in die Arme.

»Hallo MORitz, gut, dass ich dich noch erwische. Ich habe noch einmal nachgedacht. Ihr hattet recht beim Thema Verbindlichkeit!« gesteht RONja »Wir sollten die uns verbleibende Zeit noch nutzen. Könntest Du Dir vielleicht noch einmal zu den Unternehmen und der Fachhochschule Gedanken machen? Ich kümmere mich um die Gemeinden. Ich denke, ich frage noch einmal bei Benjamin nach.« »Alles klar«, entgegnet MORitz kurz angebunden »Ich habe auch schon eine Idee. Ich könnte noch einmal bei Patricia aus der Metropolregion Nürnberg nachfragen. Jetzt muss ich aber los. Ich wollte heute auf jeden Fall noch eine Runde mit dem Mountainbike durch den Wald dösen.«

E-Mail von Patricia

AW: Betreff: Verbindlichkeit

Hallo MOrtiz,

vielen Dank für deine E-Mail. Selbstverständlich kann ich Dir noch einen Tipp geben.

Nachdem wir unsere Strategie mit Blick auf das Jahr 2023 erneuert haben, war es uns wichtig, mit allen Beteiligten auch Vereinbarungen zu treffen; vor allem, weil bei uns in der Europäischen Metropolregion ja im Grunde alles auf dem Prinzip Freiwilligkeit beruht. Deshalb haben wir Kooperationsvereinbarungen unter dem Titel „Freiwilligkeit braucht Regel“ geschlossen. Damit wollten wir die Verbindlichkeit bei der Übernahme von Funktionen in der Metropolregion erhöhen. Mit der Vereinbarung bekräftigen die Funktionsträgerinnen und -träger nun ihren Willen zur Kooperation und zur Abstimmung mit den weiteren Leitungsgremien wie z.B. der Fachforen, die Ausrichtung auf die Ziele der Metropolregion und eine möglichst regelmäßige Teilnahme an den einschlägigen Gremiumssitzungen.

Vielleicht hilft Euch das ja, wenn ihr weitere Kooperationspartner wie Unternehmen oder Fachbereiche Eurer Fachhochschule langfristig einbinden wollt.

Grüße, Patricia

E-Mail von Benjamin

AW: AW: Betreff: Einbindung von Politik und Verwaltung

Hallo RONja,

kein Problem. Du kannst gerne so viele Fragen stellen, wie Du willst. Ich helfe gerne.

Für die Region Bremen haben wir mit den beteiligten Kommunen im Vorgriff aus unsere Strategie zunächst wohnungspolitische Leitlinien erarbeitet. Diese Leitlinien sind Ausdruck einer gemeinsamen Haltung zum bezahlbaren Wohnen in der Region Bremen. In den Leitlinien haben wir kompakt zusammengefasst, was die Akteurinnen und Akteure in Bezug auf das Thema Wohnen in den Teilräumen der Region konkret erreichen möchten. Dabei wurde berücksichtigt, dass unsere Teilräume teils sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen haben. Die Leitlinien bilden ab, worüber in diversen Gesprächs- und Arbeitsrunden Konsens erzielt werden konnte. Sie waren für uns ein Kernstück und damit eine zentrale Vorbereitung auf die Wohnungsmarktstrategie, die später der Politik zur Verabschiedung vorgelegt wurde.

Wie Du siehst, war es uns auch wichtig, vorher Verbindlichkeit zu schaffen, bevor wir die Strategie verabschiedet haben.

Grüße, Benjamin

Kapitel 5: Die Verstetigung



MOrtiz und RONja kommen glücklich und zufrieden von der Sitzung des Kreistags zurück ins Büro. Sie haben es geschafft. Die Arbeit der letzten beiden Jahre und vor allem Monate hat sich ausgezahlt. Ihre Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen im Landkreis wurde erfolgreich verabschiedet. Ein wichtiger Meilenstein auf ihrem Weg. Das kann sich auch gegenüber dem BBSR sehen lassen. Denn die Ausschreibung sagte ganz deutlich: Nur wenn die Strategie durch ein kommunales Gremium verabschiedet wird, ist die Förderung eines Projektes möglich. Eine Idee haben sie auch schon: ein Labor zum Thema nachhaltiges Bauen im Landkreis. Die kam bei den Mitgliedern des Kreistags gut an. Aber das hat erst einmal Zeit. Denn MORitz und RONja haben von den Mitgliedern des Kreistags noch eine wichtige Hausaufgabe mitbekommen.

»Ich kann das Anliegen der Mitglieder gut verstehen« fasst RONja die Ereignisse aus der Sitzung zusammen. »Erst, wenn wir es schaffen, die Strategie im Landkreis bei allen bekanntzumachen, können wir die vielen Aktivitäten besser zusammenführen und aufeinander abstimmen. Nur so können wir unseren Prozess verstetigen. Was haben wir davon, wenn keiner die Strategie kennt und weiterhin seinen eigenen Weg geht? Wir haben doch nun einen guten Fahrplan vorgelegt.«
»Da hast Du vollkommen recht«, stimmt MORitz ihr zu »aber ich bin mir ziemlich sicher, dass es nichts bringt, allen nun die Strategie einfach zuzusenden. Die ist mehr als 60 Seiten lang! Wer liest so etwas heutzutage noch? Am Ende verschwinden solche Strategien sprichwörtlich in der Schublade.«

MORitz und RONja sitzen schweigend im Büro und sind in ihren Gedanken versunken, als Katrin ins Büro kommt.

»Und? Wie ist es gelaufen?« schaut Katrin die beiden fragend an »Eigentlich können wir ganz zufrieden sein«, entgegnet ihr RONja »aber wie heißt es immer: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Die Mitglieder des Kreistags haben die Strategie verabschiedet, wünschen sich berechtigterweise aber auch, dass wir unsere Strategie nun öffentlichkeitswirksam bekannt machen. Und deshalb sitzen wir jetzt hier und zerbrechen uns die Köpfe«
»Und dazu fällt Euch nichts ein?«, wundert sich Katrin »Ihr habt doch sonst so viele Ideen?« »Ja, aber ehrlicherweise haben wir uns hierzu auch immer viele Tipps von außen geholt«, gesteht MORitz. »Und, wieso macht Ihr das jetzt nicht auch so? Na los, legt die schlechte Laune ab und ran ans Werk. Nutzt die Kontakte, die Ihr habt!« antwortet Katrin forsch mit einem süffisanten Lächeln. »Ja, Ja, Du hast recht« stimmt RONja ihr zu und schaut motiviert zu MORitz rüber »Also los, MORitz. Ich rufe Benjamin noch einmal an und du fragst noch einmal bei deinen Kontakten nach.«

Telefonat zwischen RONja und Benjamin aus dem Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e.V.

»Hallo Benjamin, wie geht es Dir?«

»Hallo RONja. Gut geht es mir. Wie kann ich Dir genau helfen? Du hattest in der E-Mail geschrieben, dass ihr nicht so recht wisst, wie Ihr Eure Strategie bewerben sollt.«

»Ja, genau. Unsere Strategie zum nachhaltigen Bauen wurde vom Kreistag beschlossen, aber wir wissen noch nicht so recht, wie wir die Strategie in unserem Landkreis bekannt machen sollen. Wie habt Ihr das denn damals gemacht? Habt Ihr Eure Wohnungsmarktstrategie einfach an alle versendet?«

»Nein. Nicht nur. Wir haben uns von Anfang an auch gefragt, wie wir allen Beteiligten eine schnelle Übersicht geben können. Wir haben uns deshalb für eine Art Visualisierung der Kernaussagen unserer Wohnungsmarktanalyse und später der -strategie entschieden. In kurzen Broschüren erklären wir anhand von prägnanten Texten und comicähnlichen Zeichnungen, was erarbeitet wurde. Unsere Ratsmitglieder hatten damit eine schnelle Übersicht zu den Planungen, aber auch Personen aus der Verwaltung und Wohnungswirtschaft konnten kompakt über das Projekt informiert werden. Die Broschüren findest Du auch auf unserer Internetseite <https://www.kommunalverbund.de/portal/seiten/regionale-wohnungsmarktstrategie-901000352-3300.html>«

»Großen Dank. Das schaue ich mir gleich mal an. Mach es gut!«

Videokonferenz zwischen MORitz, Patricia von der Europäischen Metropolregion Nürnberg und Christina vom Landkreis Saalfeld-Rudolstadt.

»Hallo, Ihr beiden. Schön, dass Ihr es Euch einrichten konntet. Ich bräuchte einmal dringend Eure Hilfe. Wir haben vor Kurzem unsere Strategie zum Thema nachhaltiges Bauen verabschiedet und fragen uns nun, wie wir die Strategie bekannt machen können. Wie habt Ihr das denn bei Euch damals gemacht?«

»Hallo MORitz. Wir in der Europäischen Metropolregion Nürnberg haben uns auch viele Gedanken zu der Frage gemacht, wie wir über unsere Arbeit und Aktivitäten informieren können. Unsere Region ist ja sehr groß und wir binden viele Menschen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft ein. Letztes Jahr haben zudem die Kommunalwahlen dazu geführt, dass viele neue Personen hinzugekommen sind.

Wir haben uns deshalb bewusst für Erklärvideos entschieden. Um gerade unseren Neumitgliedern in den kommunalen Gremien oder aus der Wirtschaft einen Überblick über unsere Ziele, Arbeitsweise, Projekte und den Mehrwert der Europäischen Metropolregion Nürnberg zu geben, haben wir kurzweilige Videos entwickelt und produzieren lassen. Die stehen auf unserer Internetseite zur Verfügung und wurden auch in den sozialen Medien veröffentlicht. Zudem können wir sie immer wieder einsetzen, wenn wir über unsere Arbeit und Mitwirkungsmöglichkeiten informieren möchten. Schaut Dir die Videos gerne einmal an. Du findest sie auf unserer Internetseite <https://www.metropolregionnuernberg.de/ueber-uns/die-metropolregion-nuernberg>«

»Prima, vielen Dank. Das werde ich auf jeden Fall machen. Habt Ihr nicht auch ein Video produziert, Christina?«

»Hallo MORitz. Ja, wir haben auch ein Video. Wir hatten uns überlegt, wie wir unser aktives Leerstandsmanagement auf den Punkt bringen können und dazu einen Kurzfilm produziert. Der Film zeigt, wie unser Leerstandsmanagement im Landkreis helfen kann, für Immobilien im Innenbereich passende Bewohnerinnen und Bewohner zu finden. Am Beispiel eines älteren Ehepaars, deren Haus im Dorfkern zu groß geworden ist, veranschaulichen wir eine Gebäudevermittlung an eine Familie. Gleichzeitig zeigen wir, dass auch das ältere Paar profitiert, da es sein Haus in guten Händen weiß und in eine altersgerechte Wohnung ziehen kann. Wie Du siehst, war es uns wichtig, mit einem konkreten Beispiel zu arbeiten. Das hilft aus unserer Sicht am besten, um das umfassende Angebot exemplarisch darzustellen. Du kannst Dir den Film gerne anschauen. Warte, ich kopiere Dir den Link in den Chat: <https://www.kreis-slf.de/landkreis/leerstandsmanagement/>«

»Super. Tolle Idee, Christina! Eine Frage habe ich noch. RONja hat mir aus ihrem Gespräch mit Benjamin erzählt, dass sie ihre Strategie in eine anschauliche Broschüre überführt haben. Habt Ihr so etwas nicht auch gemacht?«

»Ja, das stimmt. Wir haben bewusst viele unterschiedliche Formate entwickelt, um verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Deshalb haben wir neben dem Film auch eine Broschüre mit dem Titel „Gegen Leerstand, für lebendige Ortskerne“ veröffentlicht. In der Abschlussbroschüre haben wir die zentralen Ergebnisse und Angebote des Leerstandsmanagements im Landkreis Saalfeld-Rudolstadt aufbereitet. Wir nennen gute Gründe für die Innenentwicklung, beschreiben Arbeitsschritte und führen Musterbeispiele für aktivierte Immobilien auf. Das Ganze schließen wir mit Möglichkeiten der Leerstandsvermittlung im Landkreis ab. Und damit die Broschüre nicht langweilig wird, haben wir das Ganze illustriert. Ich finde, das ist sehr gelungen und einmal etwas anderes als die ganzen langen text-lastigen Dokumente. Ich kopiere Dir hierzu auch gleich mal den Link in den Chat: <https://www.kreis-slf.de/landkreis/leerstandsmanagement/>«

Kapitel 6: Das Projekt



RONja hat noch einmal alle zu sich ins Büro eingeladen. Zusammen mit MORitz, Elke und Katrin sitzt sie am Besprechungstisch und hat alles für ein ausführliches Brainstorming vorbereitet. Nachdem sie erfolgreich ihre Strategie im Landkreis bei verschiedenen Zielgruppen bekannt gemacht haben, sind die Erwartungen groß. Deshalb hat auch Frau Schwarz RONja in ihrer letzten Besprechung dringend gebeten, nun endlich die Projektidee des Labors anzugehen.

»Wie ihr wisst, hat sich der Kreistag dafür ausgesprochen, unsere Projektidee, im Landkreis ein Labor zum Thema nachhaltiges Bauen aufzubauen, voranzutreiben« führt RONja die Besprechung ein und ergänzt »Das Labor soll Ausstellungs- und Begegnungsraum zugleich werden. MORitz hatte schon die Idee, dass die Fachhochschule und die Unternehmen der Bauindustrie das Labor für eigene und gemeinsame Workshops nutzen und ihre aktuellen Entwicklungen und Lösungen im Bereich des nachhaltigen Bauens präsentieren können« »Ich finde, auch der Landkreis könnte im Labor eine Rolle einnehmen und eine Anlauf- und Beratungsstelle für interessierte Bürgerinnen und Bürger einrichten, um über die eigenen Hilfs- und Unterstützungsangebote zu informieren« schlägt Katrin vor und schaut in begeisterte Gesichter. »Und was wäre mit den Schulen? Denen könnten wir doch auch etwas anbieten. Wir könnten nicht nur die Schulleitungen für das Thema sensibilisieren, sondern auch ein Programm für Schulklassen entwickeln«, ergänzt Elke »Haben die denn überhaupt alle Interesse?«, fragt MORitz skeptisch in die Runde und sorgt für einen kurzen Moment der Sprachlosigkeit. »Vielleicht sollten wir alle zu Workshops einladen und ganz einfach fragen«, unterbricht RONja das Schweigen. MORitz

schaut skeptisch. »Nach unseren Erfahrungen mit Beteiligung kann ich mir kaum vorstellen, dass die alle schon wieder Lust auf Workshops haben. Da muss schon was anders her. Und ganz ehrlich, wir müssen auch darüber nachdenken, wie das Labor eigentlich organisiert wird. Wer ist für was zuständig? Wie können wir das finanzieren? Wie bewerben wir das im Landkreis? Und will der Landkreis eigentlich alleiniger Träger sein?«

RONja gibt MORitz recht. Um das Labor nachhaltig im Landkreis zu etablieren, sollten die Angebote zielgruppengerecht sein. Und MORitz weitere Fragen waren auch berechtigt. Schließlich ist die Förderung des BBSR für die Umsetzung der Projektidee zeitlich begrenzt und degressiv. Es müssen also schnell Lösungen her. Sie bittet MORitz sich noch einmal mit dem Thema Projektentwicklung auseinanderzusetzen, bevor sie sich das nächste Mal zusammensetzen. Und der hatte schon bereits eine gute Idee. Ihm sind während des Gesprächs noch zwei Freunde eingefallen, die sich auch mal mit vergleichbaren Fragen beschäftigt haben. Er nimmt sich fest vor, die beiden in den nächsten Tagen zu kontaktieren.

E-Mail von David aus der Kielregion

Betreff: Design-Thinking

Hallo MOrtiz,

es ist ja lange her, seit wir das letzte Mal miteinander gesprochen haben. Ich wusste gar nicht, dass Du nun im Landkreis Aktiv arbeitest. Warst Du nicht im Stadtplanungsamt Großstadt? Wie hat es dich denn nach Aktiv verschlagen?

Jetzt aber gerne mal zu deiner eigentlichen Frage. Ja, wir haben ein Wohnportal für die KielRegion entwickelt. Bei der Entwicklung war uns wichtig, dass wir auch die Nutzerinnen und Nutzer einbinden. Schließlich wollten wir es an deren Bedarfe bestmöglich ausrichten. Ich bin dann bei meiner Recherche auf die Design-Thinking-Methode gestoßen. Design-Thinking ist eine schrittweise Herangehensweise an komplexe Probleme, um innovative Lösungen zu entwickeln. Dazu wird vor allem die Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern eingenommen und diese werden von Beginn an in den Prozess eingebunden.

Im Prozess des Design-Thinkings wird zunächst der Problemraum mit samt seinen Herausforderungen ausreichend analysiert, um verschiedene Probleme zu identifizieren, zu verstehen und klar zu definieren. Auf dieser Grundlage werden zügig erste Ideen und Lösungen in Form von Prototypen entwickelt, die von allen Beteiligten getestet und reflektiert werden können. Diese Methode hat uns sehr geholfen.

Wenn du mehr wissen willst, schau einfach im Internet nach. Da gibt es viele Materialien.

Viele Grüße und meld dich mal wieder, David

Telefonat zwischen MORitz und Sarah vom Landkreis Coburg

»Hallo Sarah, wir haben uns doch letztes Jahr auf dem Geburtstag von David kennengelernt. Da hattest Du von Eurer Sozialgenossenschaft erzählt und ich weiß noch, dass ihr da sehr systematisch rangegangen seid.«

»Hallo MORitz. Ich kann mich noch gut an unser Gespräch erinnern. Wie läuft es denn bei Euch? Seid ihr weiter vorangekommen?«

»Das ist es ja gerade. Die Idee unseres Labors kam grundsätzlich gut an, aber alle wollten auch direkt wissen, was genau im Labor angeboten und wie es betrieben werden soll, und ob es auch Einnahmen geben soll. Ich hatte deshalb überlegt, einen Businessplan zu schreiben, komme da aber irgendwie nicht weiter. Mir fällt es auch schwer, den Plan mit allen Beteiligten zu bearbeiten. Deshalb wollte ich mal fragen, wie ihr da eigentlich vorgegangen seid?«

»Das kann ich gut verstehen. Ich stand vor der gleichen Situation. Ich habe deshalb mal Wege und Methoden recherchiert, wie man ein Geschäftsmodell entwickeln kann. Dabei habe ich das Business Canvas Modell, kurz BMC, entdeckt. Das BMC eignet sich aus meiner Sicht sehr gut, um ein Geschäftsmodell zu strukturieren, zu konkretisieren und zu visualisieren. In dem Modell werden anhand eines vorgegebenen Schemas neun Bereiche vorgegeben, die zentrale Erfolgsfaktoren für ein Geschäftsmodell darstellen. Die Bereiche kann man gut systematisch anhand von bestimmten Fragen abarbeiten. Diese sind

- *Schlüsselpartner: Wer sind wichtige Partner und welche Ressourcen können diese einbringen?*
- *Schlüsselaktivitäten: Welche Aktivitäten sind für das Nutzen-Versprechen, die Beziehungen zu den Zielgruppen oder die Kommunikation von Bedeutung?*
- *Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen werden für das Nutzen-Versprechen, die Angebote oder die Beziehungen zu den Zielgruppen benötigt?*
- *Nutzen-Versprechen: Welche Nutzen werden erfüllt? Welche Probleme werden damit gelöst? Welche Angebote gemacht?*
- *Kundenbeziehungen: Welche Art von Beziehungen erwarten die unterschiedlichen Zielgruppen? Wie möchten sie eingebunden werden?*
- *Kanäle: Über welche Kanäle sollen die Zielgruppen erreicht werden? Welche Kanäle funktionieren am besten?*
- *Kundenarten: Welche Zielgruppen gibt es? Wem wird was angeboten?*
- *Kosten: Wie kann die Struktur finanziert werden? Welche Kosten fallen an?*
- *Einnahmequellen: Wer ist bereit, sich an der Finanzierung zu beteiligen. Wer zahlt für die Angebote?*

Mit diesem Ansatz sind wir gut zurechtgekommen – auch in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten. Ich kann Dir hierzu gerne noch Unterlagen zusenden, aber Du kannst auf jeden Fall auch im Internet schauen.«

»Super, vielen Dank. Das wird uns sicherlich helfen.«

Kapitel 7: Die Finanzierung



MOrtiz sitzt in seinem Büro und grübelt. Die Gespräche mit David und Sarah haben ihm geholfen. Es war eine gute Idee, sich zusammen mit verschiedenen Zielgruppen noch einmal der Frage zu widmen, was das Labor zum nachhaltigen Bauen eigentlich anbieten soll. Gerade die nutzen-orientierten Workshops mit der Fachhochschule, den Unternehmen und auch den Bürgerinnen und Bürgern haben noch einmal Licht ins Dunkle gebracht. Herausgekommen ist seiner Meinung nach ein guter Konzeptansatz, mit dem RONja und er weiterarbeiten können. Doch eine Frage ist offen geblieben: Wie sollen sie das alles finanzieren. Es gibt ja nicht nur ihr Labor, sondern noch weitere gute Projektideen aus der Strategie, die sie umsetzen möchten. Franz, der Kämmerer, hat aber bereits signalisiert, dass er bereits jetzt Probleme hat, einen ausgeglichenen Haushalt hinzubekommen und daher möglichst keine neuen Vorhaben aufnehmen will.

»Was schaust Du so bedrückt?«, fragt RONja MORitz als sie das Büro von MORitz betritt. »Ich weiß nicht so recht weiter«, antwortet MORitz. »Ich habe eben mit Franz gesprochen. Leider gibt es momentan nicht viele freie Mittel im Haushalt. Dabei läuft die Förderung für das Labor doch bald aus, und wir haben auch noch so viele andere gute Ideen.« RONja kann sich ein Schmunzeln nicht verkneifen. MORitz schaut sie verdutzt an. »Was ist? Hast Du etwa irgendwoher Mittel aufgetrieben?«, fragt MORitz? »Nein, das nicht«, antwortet RONja, »aber ich war doch gestern in Bonn auf der Veranstaltung vom BBSR zum Thema Finanzierung und da wurden einige Beispiele präsentiert. Warte mal kurz. Ich hole schnell meine Notizen und wir schauen gemeinsam drauf.«

RONja lässt MORitz in seinem Büro allein. Er ist gespannt. Vielleicht ist ja etwas dabei, denkt er sich, während er die frisch aufgesetzte Kanne Kaffee auf seinen Besprechungstisch stellt. Den Gedanken hat er noch nicht beendet, da kommt RONja schon wieder zurück in sein Büro. Gemeinsam setzen sie sich an den Besprechungstisch, schütten sich jeder eine Tasse Kaffee ein und RONja berichtet voller Tatendrang von ihren Eindrücken.

Notizen: Veranstaltung „Finanzierung“, Bonn

Eigene Betreibermodelle

Der Wirtschaftsraum Spreewald, der Landkreis Barnim und der Landkreis Coburg haben für ihre Projekte eigene Betreiberkonzepte bzw. Geschäftsmodelle entwickelt. In den Konzepten haben sie sich nicht nur mit Fragen zu Rechts- und Organisationsformen auseinandergesetzt, sondern auch mit Fragen zum Marketing und Vertrieb sowie zu möglichen Finanzierungs- und Einnahmemodellen.

Finanzierung Regionalentwicklung – weitere Finanzierungsquellen:

Der LK Saalfeld-Rudolstadt hat Synergien zu anderen Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten geprüft und über die Verknüpfung zu LEADER-Mitteln eine Möglichkeit gefunden, einzelne Projekte der Strategie im ländlichen Raum umzusetzen.

Der Kreis Bergstraße prüft, ob er für die Finanzierung seines Makerspace auch Unternehmen gewinnen kann. Schließlich unterstützt der Makerspace auch die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte und trägt zur Außendarstellung bei. Kreis Bergstraße versucht deshalb Spenden oder Sponsoring einzutreiben.

Finanzierung Regionalentwicklung – eigene Finanzierungsquellen:

Die Region Stuttgart hat ihr bestehendes Kofinanzierungsprogramm genutzt. Die Kommunen aus der Region konnten für ihre Teilprojekte zur Umsetzung des Leuchtturmprojektes eine Förderung aus dem Kofinanzierungsprogramm beantragen. Guter Ansatz: Damit hat die Region zugleich bestimmte Anforderungen an die Teilprojekte gestellt und sicherte sich so ein einheitliches Vorgehen.

In der Regiopolegion Bielefeld haben sich die elf Gemeinden auf einen Einwohnerschlüssel geeinigt, wodurch sich jede Gemeinde verpflichtet, einen Euro pro Einwohnerin bzw. Einwohner für Projekte der Regiopolegion aufzubringen. Etwa, um sich anteilig an der Finanzierung von Studien zu beteiligen.

Der Europäischen Metropolregion Nürnberg ist es gelungen, den Mitgliedsbeitrag zu erhöhen. Nach einer intensiven Strategiediskussion wurde deutlich, dass es für die neuen Aufgaben mehr Mittel braucht. Deshalb haben sich die Mitglieder auf eine Beitragserhöhung verständigt. **Eigene Anmerkung: WICHTIG**, es braucht Gründe und Angebote für eine Beitragserhöhung, sonst machen die Mitglieder nicht mit.

Die Ansätze sind in den Informationsmaterialien zum „MORO Lebendige Regionen“ gut dokumentiert. Alles ist auf folgender Internetseite zu finden: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01_start.html

Oder, kleiner Tipp von Jana, einfach bei den Modellregionen anrufen!

»Das sind in der Tat einige interessante Ansätze, die wir verfolgen sollten«, fasst MORitz die Ausführungen von RONja zusammen. »Ich werde mich gleich mal mit Matthias zusammensetzen und schauen, ob eine Förderung über LEADER für weitere Projekte möglich ist.« »Und, lass uns gerne die Punkte Geschäftsmodell und Sponsoring bei der weiteren Planung für unser Labor berücksichtigen.« MORitz setzt sich voller Tatendrang zurück an seinen Computer und möchte gleich loslegen, da bremst ihn RONja noch. »Bevor du loslegst, wollte ich noch einmal mit dir sprechen«, schaut sie in freudig an »Ich habe mit Frau Schwarz und Franz gesprochen. Für eine Sache haben wir auf jeden Fall noch Mittel im Haushalt. Wir würden deine Anstellung bei uns im Landkreis gerne fortführen. Also, wenn Du Lust hast, die nächsten Jahre das Thema

nachhaltiges Bauen und unser Labor weiter zu begleiten, dann bist Du herzlich willkommen.« »Und ob ich das will«, reagiert MORitz freudestrahlend und gibt RONja augenzwinkert zu verstehen, »ist doch irgendwie auch eine Form der Verstetigung, oder?« RONja muss laut lachen »Ja, da hast Du recht! Wir klären alles weitere Morgen. Ich muss jetzt los.«

RONja schließt die Tür hinter sich zu und steht auf dem leeren Flur im Landratsamt. Sie kann sich ein Lächeln nicht verkneifen. Das hat ja gut funktioniert, denkt sie sich, und schaut auf ihre Armbanduhr. »Mist, schon 18:00 Uhr. Ich muss los und noch einkaufen. Heute bin ich mit Kochen beim Mädelsabend dran.«

Epilog

»Und damit erkläre ich das Labor zum Nachhaltigen Bauen im Landkreis Aktiv für eröffnet«, schließt Frau Schwarz ihre Eröffnungsrede ab, während sie das rote Band durchschneidet.

Das Publikum rund um Frau Schwarz applaudiert und löst sich anschließend langsam in Richtung der verschiedenen neuen Räume auf. Es gibt viel zu erkunden. Neben den Seminarräumen und der Ausstellungsfläche zum Thema Nachhaltiges Bauen gibt es auch eine Werkstatt für die Erprobung neuer Materialien und ein Beratungsbüro des Landkreises im Labor. MORitz und RONja stehen zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen zufrieden in der Ecke und genießen den Anblick der interessierten Gesichter. Sie haben erreicht, nicht nur eine Strategie zu entwickeln, sondern auch etwas Handfestes zu schaffen. Künftig beteiligen sich neben dem Landkreis auch ein neugegründeter Verein von Unternehmen der Bauindustrie aus dem Landkreis an der Finanzierung des Labors und die Fachhochschule hat fest zugesagt, die Seminarräume und die Werkstatt für eigene Lehrveranstaltungen anzumieten.

»Jetzt haben wir uns aber auch ein Glas Sekt verdient«, lädt RONja MORitz ein und manövriert ihn durch die Menge zum Ausschank. »Dann hole ich uns aber auch mal was zu essen«, sagt Moritz und biegt kurz vorher Richtung Buffet ab. Während RONja wartend in der Schlange steht, tippt ihr jemand von hinten auf die Schulter. »Hallo Jana«, zeigt sich

RONja überrascht, nachdem sie sich umgedreht hat. »Das ist ja schön, dass Du hier bist.« »Ja, ich bin mit meinem Kollegen Steffen hier, der das MORO „Zukunftsland“ betreut hat. Als ich hörte, dass er zur Eröffnung fährt, wollte ich es mir nicht entgehen lassen. Wie geht es Dir?« »Jetzt, wo das Labor eröffnet ist, geht es mir richtig gut. Bis zur Eröffnung waren es noch einmal sehr anstrengende Wochen« antwortet RONja ihr freudestrahlend. »Aber wie Du siehst, konnten wir ordentlich was auf die Beine stellen« »In der Tat. Ich bin beeindruckt. Es ist immer schön zu sehen, was aus Modellvorhaben werden kann.« entgegnet ihr Jana. »Das finde ich auch. Und deine Hinweise haben uns sehr geholfen. Insgesamt, muss ich sagen, haben wir in den letzten Jahren viel gelernt. Vor allem auch, wie hilfreich es ist, bei anderen einfach mal nachzufragen, schließlich stehen viele Regionen in solchen Prozessen vor vergleichbaren Problemen, haben aber tolle Lösungen gefunden.« schließt RONja ihr Fazit. »Das finde ich eine spannende Aussage«, antwortet ihr Jana. »Ich habe ja das „MORO Lebendige Regionen“ betreut und ich muss rückblickend sagen: Das, was das „MORO Lebendige Regionen“ neben den vielen Ergebnissen ausgezeichnet hat, war die Vernetzung und der Austausch der Personen untereinander. Es hat mich und die Begleitforschung sehr gefreut, zu sehen und zu hören, dass sich die Projektteams auch ungeachtet ihrer gewählten Schwerpunkte untereinander austauschen und gegenseitig helfen. Ich glaube, vor allem so gelingt aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe!«

Kontakt

Forschungsassistentz

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung

Dr. Katrin Bäumer, Dr. Florian Langguth

Skalitzer Straße 68

10997 Berlin

lebendigeregionen@sprintconsult.de

Institut Arbeit und Technik (IAT)

Forschungsschwerpunkt Raumkapital

Elke Dahlbeck, Dr. Franz Flögel, Dr. Stefan Gärtner

Munscheidstraße 14

45886 Gelsenkirchen

floegel@iat.eu

Finanzwissenschaftliche Begleitforschung

Institut Arbeit und Technik (IAT)

Forschungsschwerpunkt Raumkapital

Dr. Franz Flögel, Dr. Stefan Gärtner

Munscheidstraße 14

45886 Gelsenkirchen

floegel@iat.eu

Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur
und Daseinsvorsorge e.V.

Philipp Glinka, Prof. Dr. Thomas Lenk, Tim Starke

Universität Leipzig

Augustusplatz 10

04109 Leipzig

starke@wifa.uni-leipzig.de



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, 10117 Berlin
www.bmwsb.bund.de

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)
Krausenstraße 17-18
10117 Berlin
Referat S III 1 Grundsatzangelegenheiten, Raumordnung, Raumentwicklung
Dr. Robert Koch
robert.koch@bmwsb.bund.de

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31-37
53179 Bonn
Referat RS 1 „Raumentwicklung“
Dr. Jana Hoymann
jana.hoymann@bbr.bund.de

Auftragnehmer

Institut Arbeit und Technik (IAT)
Elke Dahlbeck, Dr. Franz Flögel
info@iat.eu

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG
Dr. Katrin Bäumer, Dr. Florian Langguth
info@sprintconsult.de

Satz und Grafik

Birgit Stolze

Stand

Februar 2023

Bildnachweis

Titelseite: [iStock.com/UnitoneVector](https://www.iStock.com/UnitoneVector) / S. 4: [iStock.com/Alyona Jitnaya](https://www.iStock.com/AlyonaJitnaya) / S. 5: [iStock.com / Lana Nikova](https://www.iStock.com/LanaNikova) / S. 7: [iStock.com/saroutlander](https://www.iStock.com/saroutlander) /
S. 9: [iStock.com/mushakesa](https://www.iStock.com/mushakesa) / S. 13: [iStock.com/SurfUpVector](https://www.iStock.com/SurfUpVector) / S. 17: [iStock.com/Nikolay Lapshin](https://www.iStock.com/NikolayLapshin) / S. 20: [iStock.com/Overearth](https://www.iStock.com/Overearth) /
S. 23: [iStock.com/FANDSrabutan](https://www.iStock.com/FANDSrabutan) / S. 27: [iStock.com/hoangpts](https://www.iStock.com/hoangpts)

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.

Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Das Forschungsvorhaben wurde aus Mitteln der Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) finanziert.

Selbstverlag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR),
Bonn 2023

