



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen



MORO Praxis

# Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe gestalten

Erfahrungen aus dem „MORO Lebendige Regionen“



18  
2023



**MORO Praxis Heft 18**

# **Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe gestalten**

Erfahrungen aus dem „MORO Lebendige Regionen“



# Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

mit den Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) fördert das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen die Entwicklung innovativer raumordnerischer Handlungsansätze. Ausgewählte Regionen können in Kooperation von Wissenschaft und Praxis neue Wege zur Bewältigung aktueller Herausforderungen beschreiten.

Das Modellvorhaben „Lebendige Regionen – aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe“ wies dabei eine Besonderheit auf: Es bündelte Fragen der Regionalentwicklung wie Mobilität, Wohnen und Integration und verknüpfte die jeweiligen Handlungsansätze mit den realen finanziellen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Regionen. Das Machbare, nicht das Wünschenswerte stand im Mittelpunkt.

Im Modellvorhaben „Lebendige Regionen“ wurden im Zeitraum 2016 bis 2022 insgesamt zwölf sehr heterogene Modellregionen gefördert – vom städtischen Ballungsraum bis zum peripheren ländlichen Raum. Es ging dabei u. a. um so wichtige Themen wie Fachkräftesicherung in der Pflege durch Zuwanderung und Integration, regionale Wohnungsmarktstrategien und Leerstandsmanagement.

Diese thematische Vielfalt hat in den Modellregionen spezifische regionale Netzwerke und eigene organisatorische Lösungen hervorgebracht. Die neuen, auf die jeweiligen Regionen zugeschnittenen Strukturen förderten ganz erheblich den fachübergreifenden Austausch und das gegenseitige Verständnis, auch zwischen den vielfältigen Vertreterinnen und Vertretern der Regionalentwicklung und den Kammereien.

Gemeinsam haben die Akteurinnen und Akteure in den einzelnen Modellregionen eine Bestandsaufnahme der regionalen Ausgangslage vorgenommen, eine Entwicklungsstrategie konzipiert und daraus Umsetzungsprojekte für zentrale Aufgaben abgeleitet. Verschiedene fachliche und finanzielle Ansätze wurden zu einer abgestimmten, integrierten und kooperativen Handlungsstrategie zusammengeführt und so die regionalen Eigenkräfte gestärkt.

Das „MORO Lebendige Regionen“ war nicht zuletzt durch externe Herausforderungen geprägt. So galt es, in einigen Modellregionen eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen anzuregen und neue Organisationsmodelle

einzuführen, um die Projektziele zu erreichen. Zudem erschwerte die Corona-Pandemie einzelne Projekte. Wo Vorhaben in der Laufzeit nicht realisiert werden konnten, liegen zumindest konkrete Projektplanungen vor, die nun unter angepassten rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen umgesetzt werden.

Als sehr fruchtbar erwies sich der Austausch zwischen den Modellregionen zu Herausforderungen, die alle betreffen – etwa beim Thema Wohnen. In wachsenden und schrumpfenden Regionen kommt es gleichermaßen auf differenzierte und qualitativ auf den jeweiligen Standort ausgerichtete Angebote an, um die Bedürfnisse verschiedener Bevölkerungsgruppen zu erfüllen. Die interregionale Vernetzung über Regions- und Ländergrenzen hinweg hat hier zu guten Lösungsansätzen geführt.

Das Modellvorhaben „Lebendige Regionen“ hat auch wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des Förderprogramms MORO gesetzt. Dazu gehören neue Formate der Ergebnisvermittlung wie Podcasts oder adressatenspezifische Kurzpublikationen. Ebenso wurden verbesserte Antragsverfahren erarbeitet, die nun allen Modellvorhaben zugutekommen.

Die vorliegende Abschlusspublikation zeigt, wie lebendig unsere Regionen sind und wie aktiv und praxisorientiert sie sich ihren Herausforderungen stellen. Ich danke dem BBSR für die wissenschaftliche und organisatorische Betreuung dieses Modellvorhabens sowie der Forschungsassistenz und der Begleitforschung. Vor allem aber danke ich den beteiligten Regionen und allen, die in den „Reallaboren“ vor Ort mitgewirkt haben! Sie haben dies in der Regel zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben getan.

Jetzt geht es darum, die im Modellvorhaben erarbeiteten Erkenntnisse und Lösungsstrategien zu verbreiten und im größeren Maßstab umzusetzen. Die vorliegende Publikation bietet dafür eine gute Ausgangsbasis. Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche und inspirierende Lektüre!



**Klara Geywitz**

Bundesministerin für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen



# Inhalt

Vorwort .....	5
Inhalt .....	7
Zusammenfassung .....	8
<b>1 „MORO Lebendige Regionen“ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Integrierte Regionalentwicklung unter Berücksichtigung finanzieller Rahmenbedingungen .....	11
1.2 Von der Strategie zur Umsetzung.....	12
1.3 Die Modellregionen im Überblick .....	14
<b>2 Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe .....</b>	<b>19</b>
2.1 Integrierte Ansätze entwickeln.....	21
Wege und Formen bei der Entwicklung integrierter Ansätze .....	22
Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Entwicklung integrierter Ansätze.....	24
Im Fokus: Die Funktion von Regionalplänen in der Entwicklung integrierter Ansätze.....	25
Im Fokus: Die Abstimmung mit den fiskalischen Rahmenbedingungen einer Region.....	26
2.2 Akteurinnen und Akteure beteiligen.....	29
Formen der Beteiligung und Einbindung .....	30
Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Beteiligung und Einbindung.....	33
Im Fokus: Die Rolle der Regionalplanung.....	36
Im Fokus: Einbindung und Beteiligung von Finanzverantwortlichen .....	37
2.3 Ansätze verstetigen .....	38
Formen der Verstetigung.....	39
Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Verstetigung.....	43
Im Fokus: Die Rolle der Regionalplanung bei der Verstetigung.....	45
Im Fokus: Die Zusammenarbeit mit den Kammereien bei der Verstetigung .....	45
<b>3 Erfahrungswissen für aktive Regionalentwicklung .....</b>	<b>46</b>
Abbildungsverzeichnis.....	48
Tabellenverzeichnis.....	48

# Zusammenfassung

Die Regionen Deutschlands befinden sich in großen Transformationsprozessen. Der demografische Wandel, aber auch der Struktur- und der Klimawandel erfordern es, auch in der Regionalentwicklung neue Wege zu gehen. Viele Regionen verfügen bereits über teils räumliche oder sektorale Strategien oder Konzepte, um auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren. Oftmals fehlen jedoch gesamt-räumliche, übergeordnete und vor allem integrierte Strategien.

Das Modellvorhaben der Raumordnung „Lebendige Regionen – aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe“ („MORO Lebendige Regionen“) verfolgte das Ziel, in ausgewählten Modellregionen eine integrierte Regionalentwicklung zu fördern. Eine Besonderheit bestand darin, dass dabei auch der finanzielle Handlungsspielraum und Finanzierungsfragen berücksichtigt werden sollten.

Ab 2016 erhielten zwölf Modellregionen die Möglichkeit, in einer 1. Phase anhand thematischer Schwerpunkte eine integrierte Strategie oder ein Konzept unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen zu erarbeiten und auf dieser Grundlage ausgewählte Leuchtturmprojekte in einer 2. Phase bis 2022 umzusetzen.

Die Modellregionen spiegelten die Bandbreite struktureller Regionstypen sowie verschiedener Regionsgrößen wider: Neben einzelnen Landkreisen wie dem metropolnahen Landkreis Barnim und Kreis Bergstraße oder den ländlich gelegenen Landkreisen Coburg und Saalfeld-Rudolstadt waren auch regionale Verflechtungsräume wie der Wirtschaftsraum Spreewald, die Region Bremen, die Europäische Metropolregion Nürnberg, die Region Stuttgart oder die KielRegion vertreten.

Die Modellregionen wurden über die gesamte Laufzeit hinweg von einer Forschungsassistenz und in der 1. Phase von einer finanzwissenschaftlichen Begleitforschung unterstützt und fachlich begleitet. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stand die Frage, wie es den Modellregionen gelingt, eine integrierte und ganzheitliche Perspektive unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen einzunehmen, um Regionalentwicklung aktiv zu gestalten.

## Integrierte Ansätze entwickeln

Der klassische Weg einer integrierten Regionalentwicklung sieht vor, vor dem Hintergrund regionsspezifischer Ausgangs- und Rahmenbedingungen vorliegende teils räumliche oder sektorale Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder zu einer integrierten, übergeordneten und ganzheitlichen Perspektive zusammenzuführen.

Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsstände verfolgten die Modellregionen im „MORO Lebendige Regionen“ verschiedene Wege der Integration: themenoffen oder themenbezogen beziehungsweise konzept- oder umsetzungsorientiert. Entscheidend für den Erfolg war, dass ein Weg gefunden wurde, mit dem Modellvorhaben sinnvoll an Vorprozesse anzuknüpfen und einen Beitrag zu einer regionsspezifischen Zielstellung zu leisten. Im Ergebnis entwickelte jede Modellregion einen integrierten Ansatz in Form eines Konzeptes, einer Strategie oder eines bereits realisierungsfähigen Projektes.

## Akteurinnen und Akteure beteiligen

Die gemeinsame Bearbeitung eines Themas erfordert neben einer neuen räumlich-integrierten Perspektive auch neue Akteurskonstellationen. Die Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren nahm in den Modellregionen deshalb einen großen Stellenwert ein. Je nach thematischer Ausrichtung und regionaler Abgrenzung sollten die fachlich zuständigen Akteurinnen und Akteure aus den verschiedenen Teilräumen identifiziert und eingebunden werden. Ferner war auf eine ausreichende Beteiligung der kommunalen Ebene und der Kammereien zu achten, um politische und planerische Entscheidungen mit der Klärung von Finanzierungsfragen zu verschränken. Es zeigte sich, dass gerade die frühzeitige Einbindung der Expertise der Kammereien lohnend ist, um Projekte so zu konzipieren, dass auch wirtschaftliche (Folge-)Kosten und Wirkungen angemessen berücksichtigt werden können.

Zur Umsetzung bauten die Modellvorhaben maßgeschneiderte „Governance“-Strukturen auf. Dazu griffen die Modellregionen auf bestehende Strukturen in ihren Regionen zurück und erweiterten diese bei Bedarf entsprechend. Die Erfahrungen aus den Modellregionen zeigen, wie wichtig eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung zentraler Akteurinnen und Akteure ist. Dabei sollten bei sensiblen





Projektwerkstatt mit den MORO-Akteurinnen und -Akteuren am 7. und 8. Mai 2018 in Bremen, Quelle: Franz Flögel

Themen wie der Klärung von Finanzierungsfragen oder potenziell konflikträchtigen raumwirksamen Planungsentscheidungen auch der persönliche Austausch unter Nutzung entsprechender Beteiligungsformate die erste Wahl sein. Es wurde aber auch deutlich, dass die Beteiligung gerade in Prozessen der integrierten Regionalentwicklung kein Selbstläufer ist. In vielen Regionen gefährdet die Vielfalt parallel laufender Prozesse und Aktivitäten die Beteiligungsmotivation und bindet knappe Zeitrressourcen.

### Ansätze verstetigen

Die 2. Phase ermöglichte den Modellregionen, die Praktikabilität und Wirksamkeit ihrer integrierten Ansätze anhand konkreter Projekte zu erproben. Mit sogenannten Leuchtturmprojekten, die langfristig und umsetzungsorientiert angelegt waren, sollten die in der 1. Phase angestoßenen Prozesse konsequent fortgeführt und verstetigt werden.

Die Modellregionen haben dazu unterschiedliche Wege der Verstetigung angestoßen. Die Bandbreite reicht von politisch beschlossenen Strategien und Konzepten über Geschäfts- und Betriebsmodelle sowie neue regionale Angebote bis hin zu adressatengerechten Publikationsformaten oder der Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen. Dabei zeigte sich, dass die Verstetigungsaussichten davon abhängig sind, wie gut es den Modellregionen gelang, ihre

Projekte und Prozesse in bestehende oder tragfähige neue Strukturen zu überführen und damit die Finanzierung zu sichern, die politische Unterstützung zu gewinnen beziehungsweise Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für den weiteren Weg verbindlich festzulegen.

### Erfahrungswissen für aktive Regionalentwicklung

Die Ergebnisse des „MORO Lebendige Regionen“ und der Modellregionen wurden während der Projektlaufzeit nicht nur innerhalb des entstandenen Netzwerks immer wieder reflektiert, sondern auch umfassend dokumentiert. Neben der vorliegenden MORO Praxis wurden die Ergebnisse für unterschiedliche Zielgruppen in verschiedenen Formaten aufbereitet: Es gibt Web-Interviews mit ausgewählten Akteurinnen und Akteuren aus dem MORO, Videos zu den bearbeiteten Themen Wohnen, Mobilität und Integration, Podcasts mit einem Fokus auf Strategieentwicklung und Dialog, Kurzpublikationen zu den Themen Finanzen und Projektentwicklung sowie MORO Informationen mit ausführlichen Informationen zu den Modellregionen und (Zwischen-)Ergebnissen. Damit steht ein umfassendes Angebot an Denkanstößen und Erfahrungswissen zur Verfügung, von dem viele Regionen profitieren können, die sich mit ihrer Entwicklung auseinandersetzen möchten – und zwar nicht nur theoretisch, sondern aktiv als Zukunftsaufgabe!



# 1 „MORO Lebendige Regionen“

Das Modellvorhaben der Raumordnung „Lebendige Regionen – aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe“ („MORO Lebendige Regionen“) verfolgte das Ziel, in zwölf ausgewählten Modellregionen eine integrierte Regionalentwicklung zu fördern und stärker mit der finanziellen Perspektive einer Region zusammenzubringen. 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. Das „MORO Lebendige Regionen“ hat damit zur Weiterentwicklung des Querschnittforschungsfeldes „Raumentwicklung – Wirtschaft und Finanzen“ und zur Erprobung praxisrelevanter Methoden und Instrumente für die Raumentwicklung beigetragen.

Die Regionen Deutschlands befinden sich in großen Transformationsprozessen. Der demografische Wandel, aber auch der Struktur- und der Klimawandel erfordern neue Wege in der Regionalentwicklung. Viele Regionen verfügen bereits über teilträumliche oder sektorale Strategien oder Konzepte, um darauf zu reagieren. Oftmals fehlen jedoch gesamträumliche, übergeordnete und vor allem integrierte Strategien.

Eine ganzheitliche und integrierte Strategie bedeutet dabei mehr als die Abstimmung von Aktivitäten und Prozessen unter den regionalen Akteurinnen und Akteuren. Sie muss zielgerichtet die verschiedenen sektoralen und teilträumlichen Potenziale bündeln, Bezüge herstellen und nach Lösungsansätzen innerhalb räumlich-funktionaler Zusammenhänge suchen – auch unabhängig von Verwaltungsgrenzen.

Ungeachtet dessen, ob bereits integrierte Strategien vorliegen oder nicht, fällt ein weiterer Aspekt auf: Die in den Konzepten und Strategien formulierten Ziele und Projekte bilden eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung der Region. Fragen der Finanzierung – auch unter Abwägungsaspekten – bleiben jedoch oftmals außen vor. Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Die kommunale Finanzplanung wird bei der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien nicht systematisch berücksichtigt – obwohl die

finanzielle Situation einer Region und ihrer Kommunen zweifellos zu den wichtigsten Rahmenbedingungen zählt.

## 1.1 Integrierte Regionalentwicklung unter Berücksichtigung finanzieller Rahmenbedingungen

Das „MORO Lebendige Regionen“ förderte in ausgewählten Regionen eine integrierte Entwicklungsperspektive unter Berücksichtigung der langfristigen finanziellen Rahmenbedingungen. Auf Grundlage vorhandener Konzepte und Prozesse sollten im regionalen Kontext integrierte Strategien erarbeitet und mit Projekten umgesetzt werden.

Einen Schwerpunkt bildete dabei die frühzeitige und systematische Auseinandersetzung mit den ab 2020 anstehenden Veränderungen der finanzpolitischen Rahmenbedingungen wie der Schuldenbremse oder der Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen und den daraus resultierenden Folgen für die kommunalen Haushalte. Hierzu sollten die finanziellen Spielräume der Regionen frühzeitig betrachtet, in die integrierte Entwicklungsperspektive von Beginn einbezogen und modellhafte Lösungen erprobt werden. Die Projektarbeit sollte in einem neuartigen Ansatz erstmalig in enger Abstimmung mit den Kammereien vor Ort erfolgen.



Projektwerkstatt am 16. und 17. Oktober 2018 in Stuttgart, Quelle: Franz Flögel

## 1.2 Von der Strategie zur Umsetzung

Das „MORO Lebendige Regionen“ gliederte sich in zwei Phasen.

### 1. Phase – Erarbeitung integrierter Strategien und realisierungsfähiger Projekte

In der 1. Phase erarbeiteten die Modellregionen je nach Ausgangssituation eine neue integrierte Entwicklungsstrategie oder führten bestehende Strategien zu einem ganzheitlichen und integrierten Ansatz zusammen. Dabei nahmen die Regionen eine überörtliche und ganzheitliche Perspektive ein und bezogen den regionalen finanziellen Handlungsspielraum in die inhaltlichen Überlegungen und die Entscheidungen mit ein.

### 2. Phase – Umsetzung von Leuchtturmprojekten

Die 2. Phase ermöglichte den Modellregionen, ihre erarbeiteten Strategien durch Praxisprojekte umzusetzen. Der umsetzungsorientierte Ansatz steigerte die Motivation der Akteurinnen und Akteure und half, die angestoßenen Prozesse zu verstetigen. Die ausgewählten Projekte waren im Sinne von Leuchtturmprojekten bedeutsam für die Entwicklung der Region als Ganzes und griffen wichtige Herausforderungen auf. Sie waren langfristig angelegt und wurden von der regionalen und kommunalen Politik und Verwaltung unterstützt.

Über beide Phasen hinweg wurden die Modellregionen und das „MORO Lebendige Regionen“ von einer Forschungsassistenz und in der 1. Phase von einer finanzwissenschaftlichen Begleitforschung begleitet und unterstützt.

Abbildung 1: Umsetzung des „MORO Lebendige Regionen“



Quelle: © SPRINT 2017



## Zum Nachschlagen: Forschungsassistenz

- Die Forschungsassistenz führte die allgemeine wissenschaftliche Begleitung durch und war Ansprechperson für alle Belange rund um das Forschungsfeld. Sie bündelte und bewertete die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Modellregionen und erarbeitete hieraus übertragbare Empfehlungen zur Weiterentwicklung der raumordnerischen, strukturpolitischen und finanzwirtschaftlichen Instrumente. Dazu wertete die Forschungsassistenz die Berichte und die Ergebnisse aus den Modellvorhaben vergleichend aus und ergänzte die gewonnenen Ergebnisse durch Kurzexpertisen.
- Die Forschungsassistenz stand den Modellregionen über die Projektlaufzeit als Ansprechperson für alle Fragen zur Umsetzung der Modellvorhaben zur Seite. Neben personeller Kontinuität setzte die Forschungsassistenz auf regelmäßige Besuche der Modellregionen, um die Projekte optimal begleiten und die verantwortlichen Personen vor Ort fachlich beraten zu können.
- Mit regelmäßigen Projektwerkstätten förderte die Forschungsassistenz die regionenübergreifende Vernetzung zwischen Akteurinnen und Akteuren aus den Modellregionen. Die Projektwerkstätten fanden abwechselnd in den Modellregionen statt und griffen neben Fragen rund um das „MORO Lebendige Regionen“ auch jeweils ein Fachthema auf. Abgerundet durch regionsspezifische Exkursionsprogramme boten die Werkstätten genügend Raum für den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Modellregionen und für einen gemeinsamen Erkenntnisgewinn.

Die MORO-Informationen 16/1 beinhaltet ausführliche Informationen zu den Aufgaben, zu den Forschungsfragen und zur Methodik der Forschungsassistenz.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/16/moroinfo-16.html>



## Zum Nachschlagen: finanzwissenschaftliche Begleitforschung

- Die finanzwissenschaftliche Begleitforschung beriet die Modellregionen zu finanzwissenschaftlichen Fragen und arbeitete an konkreten Schnittstellen mit der Forschungsassistenz zusammen.
- Als Kernaufgabe bewertete die Begleitforschung die finanziellen Rahmenbedingungen. Dies erfolgte zunächst mit Blick auf die Neuordnung der Finanzbeziehungen zwischen Bund und Ländern sowie dem Verbot der strukturellen Neuverschuldung ab 2020. Zudem erstellte die Begleitforschung für jede der zwölf Modellregionen in der 1. Phase einen Regionsbericht. Die Berichte stellten die Entwicklung der kommunalen Haushalte der Region überblicksartig dar. Anhand einer Fortschreibung der kommunalen Ausgaben und Steuereinnahmen und einer Modellierung des kommunalen Finanzausgleichs wurde zudem eine Fortschreibung für die folgenden fünf Jahre gewagt.
- Ein zentraler Meilenstein des „MORO Lebendige Regionen“ waren die sogenannten Planspiele. Diese wurden von der Begleitforschung und Forschungsassistenz gemeinsam verantwortet und durchgeführt. In Workshops wurden die Ergebnisse der Regionsberichte mit dem Wissen der Finanzverantwortlichen und der Fachebene zusammengeführt und mögliche fiskalische Effekte einer aktiven Regionalentwicklung vor dem Hintergrund der finanzwirtschaftlichen Entwicklung diskutiert.

Die MORO-Informationen 16/1 beinhaltet ausführliche Informationen zu den Aufgaben, zu den Forschungsfragen und zur Methodik der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/16/moroinfo-16.html>

### 1.3 Die Modellregionen im Überblick

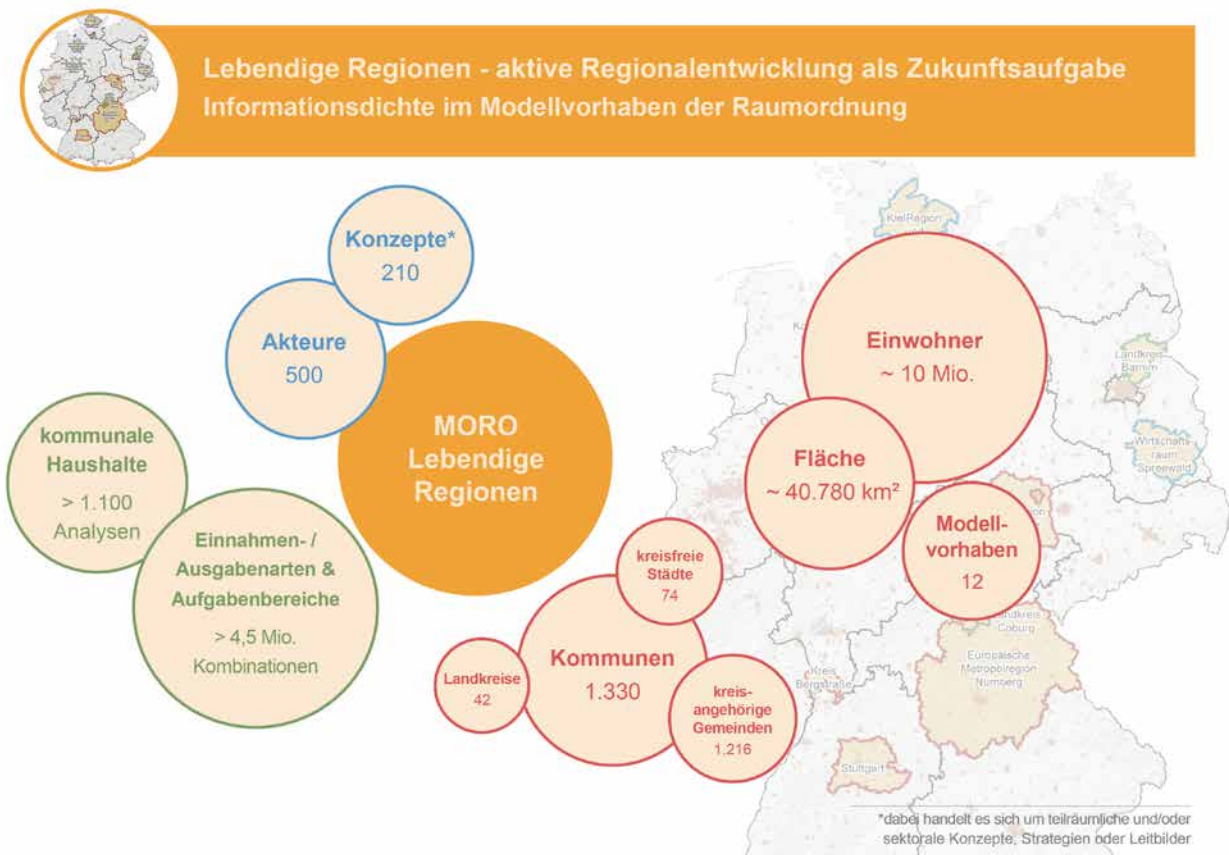
Am „MORO Lebendige Regionen“ nahmen zwölf Modellregionen teil. Die Modellregionen spiegelten die Bandbreite struktureller Regionstypen sowie an Regionsgrößen wider: Neben einzelnen Landkreisen wie der metropolnahe Landkreis Barnim und Kreis Bergstraße oder die ländlich gelegenen Landkreise Coburg und Saalfeld-Rudolstadt waren auch regionale Verflechtungsräume wie der Wirtschaftsraum Spreewald, die Region Bremen, die Europäische Metropolregion Nürnberg, die Region Stuttgart oder die KielRegion vertreten.

Die Bandbreite der Modellregionen spiegelte sich auch in den Themenschwerpunkten wider, wobei ein Fokus auf Oberthemen wie Wohnen, Mobilität und Integration deutlich wurde. Im Detail reichte die inhaltliche Bandbreite

von der Erarbeitung und Erprobung interkommunaler Verwaltungskooperationen oder Entwicklung nachhaltiger Mobilitätsstrategien über die Integration von Geflüchteten, ein Flächen- und Leerstandsmanagement sowie die Wohnungsmarktentwicklung bis hin zur Fachkräftesicherung oder Stärkung von Standortfaktoren.

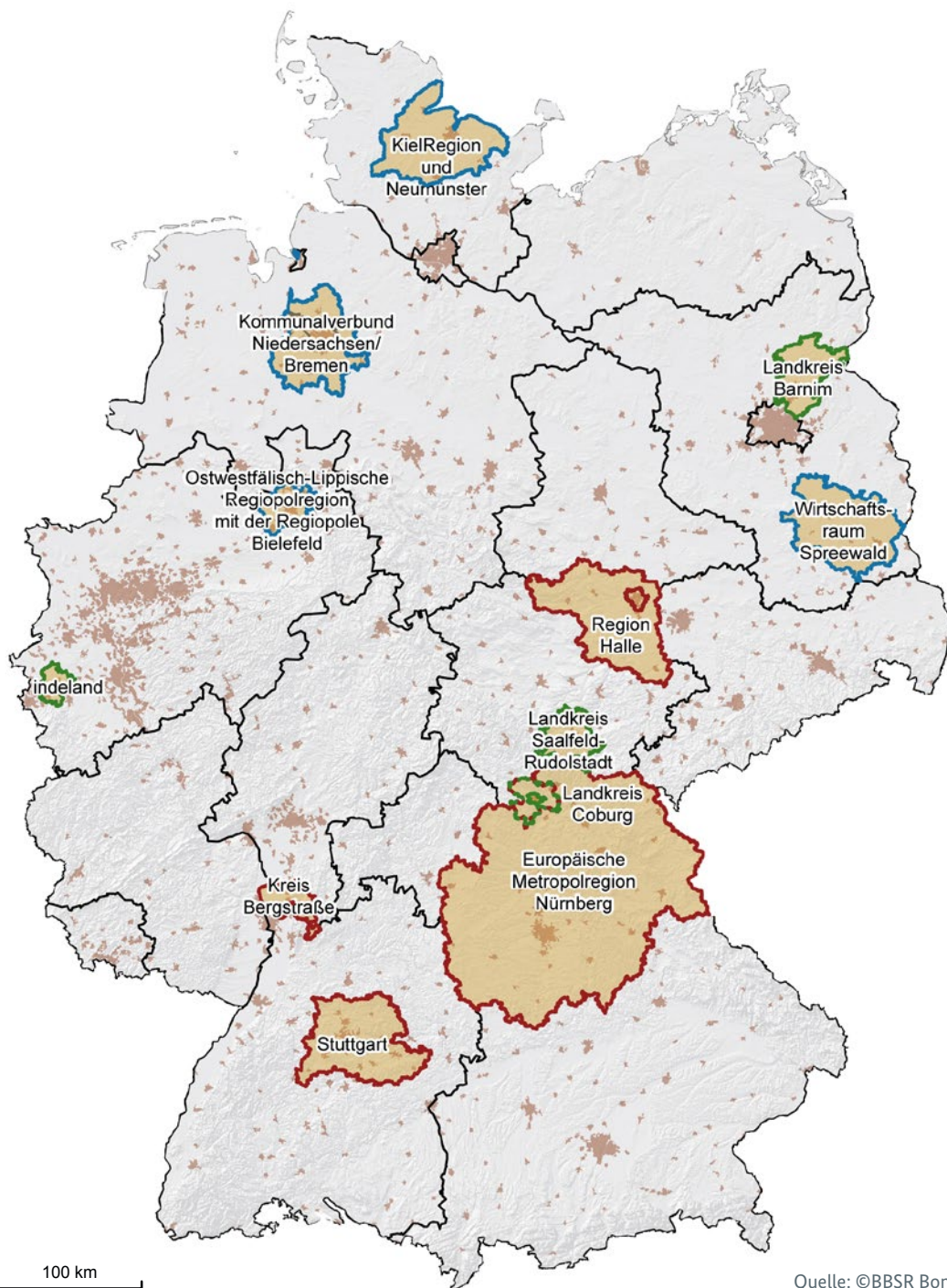
Die Modellregionen und ihre Modellvorhaben verfügten inhaltlich und konzeptionell über unterschiedliche Ausgangssituationen und Erfahrungshintergründe. Einige Regionen knüpften an bereits bestehende Konzepte und Strategien an und griffen auf etablierte Prozessstrukturen zurück. Für andere Regionen stellte das „MORO Lebendige Regionen“ hingegen den Auftakt für eine künftig noch stärkere Zusammenarbeit zwischen den Kommunen oder einzelnen Fachämtern dar.

Abbildung 2: Das „MORO Lebendige Regionen“ in Zahlen



Quelle: © SPRINT 2017

Abbildung 3: Modellregionen des „MORO Lebendige Regionen“



**Modellregionen im MORO "Lebendige Regionen"**

- Runde 1
- Runde 2
- Runde 3

Quelle: ©BBSR Bonn 2017

Datenbasis: Laufende Raumbewertung des BBSR  
 Geometrische Grundlage: BKG, Länder 31.12.2013  
 Bearbeitung: J. Hoymann

Die Modellregion Coburg ist im MORO Lebendige Region sowohl eigenständiges Modellvorhaben als auch Teil des Modellvorhabens der Europäischen Metropolregion Nürnberg.



Regiopole Bielefeld, Foto: Bielefeld Marketing GmbH



### Landkreis Barnim

- 1. Phase:** Nachhaltiger Barnim
- 2. Phase:** PatMobilBarnim
- Region: Landkreis Barnim
- Projektträger: Landkreis Barnim



### indeland

- 1. Phase:** Raum schaffen durch Ressourceneffizienz – Mehr aus weniger machen
- Region: Interkommunaler Zusammenschluss des Kreises Düren, der Städte Eschweiler (StädteRegion Aachen), Jülich und Linnich sowie der Gemeinden Aldenhoven, Inden, Langerwehe und Niederzier
- Projektträger: Entwicklungsgesellschaft indeland GmbH



### Landkreis Coburg

- 1. Phase:** Coburger Land im Wandel – Verantwortungsgemeinschaftliche Steuerung in der kommunalen Integrationspolitik
- 2. Phase:** Willkommen im Coburger Land – Fachkräftesicherung in der Pflege durch Zuwanderung und Integration im ländlichen Raum
- Region: Landkreis Coburg
- Projektträger: Landkreis Coburg



### Landkreis Saalfeld-Rudolstadt

- 1. Phase:** Kommunen im Gleichgewicht – Resiliente Strukturen sichern Zukunft
- 2. Phase:** Aktives Leerstandsmanagement für den Landkreis Saalfeld-Rudolstadt
- Region: Landkreis Saalfeld-Rudolstadt
- Projektträger: Landkreis Saalfeld-Rudolstadt




 **Regiopolegion Bielefeld**

**1. Phase:** **Vernetzt denken, interkommunal handeln. Integrierte Lösungen für die Regiopolegion Bielefeld**

**2. Phase:** **Erarbeitung eines integrierten Radverkehrskonzeptes**

**Region:** Interkommunaler Zusammenschluss der Stadt Bielefeld mit den angrenzenden Gemeinden Gütersloh, Herford, Bad Salzufflen, Halle/Westfalen, Steinhagen, Enger, Oerlinghausen, Leopoldshöhe, Spenge und Werther

**Projektträger:** Stadt Bielefeld


 **Region Bremen**

**1. Phase:** **Regionale Wohnungsmarktbeobachtung**

**2. Phase:** **Regionale Wohnungsmarktstrategie**

**Region:** 28 Kommunen, Städte, Gemeinden, Samtgemeinden und Landkreise

**Projektträger:** Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V.

 **KielRegion & Stadt Neumünster<sup>1</sup>**

**1. Phase:** **Wohnen-Arbeiten-Lernen – Interkommunale Kooperationen zur Integration von Geflüchteten**

**2. Phase:** **Wohnportal**

**Region:** Kreise Plön und Rendsburg-Eckernförde sowie die Landeshauptstadt Kiel und die Stadt Neumünster

**Projektträger:** KielRegion GmbH

 **Wirtschaftsraum Spreewald**

**1. Phase:** **Mobilitätsmanagement für bessere Daseinsvorsorge und wirtschaftliche Entwicklung**

**2. Phase:** **Verbesserung des ÖPNV sowie Einführung einer Gästekarte und einer unternehmensfinanzierten Mobilitätslösung für Auszubildende und Beschäftigte**

**Region:** Teilgebiete der Landkreise Spree-Neiße, Dahme-Spreewald und Oberspreewald-Lausitz sowie die kreisfreie Stadt Cottbus

**Projektträger:** Wirtschaftsregion Lausitz GmbH

 **Kreis Bergstraße**

**1. Phase:** **Vision Bergstraße – Interaktive Kreisentwicklungsstrategie**

**2. Phase:** **Bildungszentrum für die digitale Transformation in der Bergstraße**

**Region:** Kreis Bergstraße

**Projektträger:** Kreis Bergstraße

 **Region Halle**

**1. Phase:** **Intelligente und multifunktionale Infrastruktursysteme**

**Region:** Landkreis Mansfeld-Südharz, Saalekreis und Burgenlandkreis

**Projektträger:** Standortmarketing Mansfeld-Südharz GmbH

<sup>1</sup> Die Stadt Neumünster hat sich nur in der 1. Phase an dem Modellvorhaben beteiligt.



Europäische Metropolregion Nürnberg, Foto: BAMBERG Tourismus & Kongress Service



### Europäische Metropolregion Nürnberg

- 1. Phase:** Fachkräftesicherung in der Europäischen Metropolregion Nürnberg
- 2. Phase:** Polyzentralität stärken: Räumliche Integration in der Europäischen Metropolregion Nürnberg
- Region:** 23 Landkreise und 11 kreisfreie Städte
- Projektträger:** Europäische Metropolregion Nürnberg e. V.



### Region Stuttgart

- 1. Phase:** Integration durch Information – neue Wege für die Regionalentwicklung
- 2. Phase:** Museumsroute
- Region:** Projektraum  
Schönbuchlichtung mit 17 Gemeinden in der Region Stuttgart aus den Landkreisen Böblingen und Esslingen
- Projektträger:** Verband Region Stuttgart



### Zum Nachschlagen: Modellregionen des „MORO Lebendige Regionen“

In den MORO-Informationen 16/1, 16/2, 16/3 und 16/4 finden Sie ausführliche Informationen zu den ausgewählten Modellregionen des „MORO Lebendige Regionen“ und ihren Modellvorhaben in der 1. und 2. Phase.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/16/moroinfo-16.html>

# 2 Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe

So lautete der Zusatz des „MORO Lebendige Regionen“. Damit war der Anspruch verbunden, eine ganzheitliche und auf künftige Entwicklungen fokussierte Regionalentwicklung zu stärken, und zwar aktiv. Doch was zeichnet eine aktive Regionalentwicklung aus?

Aktive Regionalentwicklung bedeutete im „MORO Lebendige Regionen“,

... Bestehendes zu integrieren und daraus Neues zu formen.

Eine aktive Regionalentwicklung stellt Bezüge zwischen bestehenden teils räumlichen oder sektoralen Konzepten, Strategien, Plänen oder Leitbildern her. Sie bündelt Aktivitäten und integriert sie zu einer gesamt räumlichen und übergeordneten Strategie für die Region oder für einzelne Themen der regionalen Entwicklung.

... die endogenen Potenziale der Region sowie deren Teilräume zu bündeln.

Eine aktive Regionalentwicklung integriert nicht nur die verschiedenen relevanten Themenfelder, sondern bringt auch deren räumliche Integration voran. Sie führt die unterschiedlichen Potenziale von Teilräumen zielgerichtet zusammen und sucht nach Lösungsansätzen für die Region.

... das Wissen und die Kompetenzen verschiedener Akteurinnen und Akteure einzubinden.

Aktive Regionalentwicklung beteiligt gezielt öffentliche und nicht öffentliche Akteurinnen und Akteure aus den Teilräumen und Sektoren. Sie motiviert Menschen, die Entwicklung ihrer Region über ihre eigenen räumlichen und sektoralen Interessen hinaus vor dem Hintergrund gemeinsamer Ziele voranzutreiben.

... sich mit deren Finanzierung auseinanderzusetzen.

Aktive Regionalentwicklung kennt ihre finanziellen Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten. Sie erweitert die inhaltliche Perspektive bewusst um eine finanzwirtschaftliche Perspektive und lenkt den Blick auch auf die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten die Städte und Gemeinden besitzen.

... Wege zur Verstetigung zu finden.

Aktive Regionalentwicklung versteht sich als Zukunftsaufgabe und übersetzt Strategien oder Konzepte in realisierungsfähige Projekte, um sie anschließend zu verstetigen. Sie sucht nach verschiedenen Verstetigungsansätzen und wägt diese untereinander ab, um den begonnenen Prozess langfristig und nachhaltig zu sichern.



## Finanzielle Rahmenbedingungen von Regionen – eine übergeordnete Perspektive

Nicht nur die finanziellen Handlungsspielräume beeinflussen die finanziellen Rahmenbedingungen von Regionen. Auch finanzpolitische Regelungen, krisenhafte Verläufe oder öffentliche Fördermittel haben ihren Anteil an den finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten einer Region.

### Neuordnung der Finanzbeziehungen – Ausgangspunkt der Untersuchung

Zu Beginn des „MORO Lebendige Regionen“ bestanden Unsicherheiten aufgrund der Neuordnung der Finanzbeziehungen zwischen Bund und Ländern sowie dem Verbot der strukturellen Neuverschuldung ab 2020, der sogenannten Schuldenbremse. Es wurde befürchtet, dass insbesondere finanzschwache Städte und Gemeinden zukünftig mit noch weniger Mitteln auskommen müssen.

Die finanzwissenschaftlichen Analysen zu diesem Zeitpunkt haben jedoch gezeigt: Die finanziellen Handlungsspielräume entwickelten sich in vielen Kommunen positiv, da alle Bundesländer durch die Neuordnung der Finanzbeziehungen über mehr Mittel verfügten und die Wirtschaftsentwicklung bis 2020 zu kräftigen Steuereinkommenszuwächsen in den meisten Kommunen führte.

Trotz dieser positiven Aussichten zeigte der weitere Verlauf des „MORO Lebendige Regionen“, wie volatil die finanziellen Rahmenbedingungen von Regionen und ihren Kommunen sein können. Denn ab 2020 mussten sich die Regionen neuen Herausforderungen stellen.

### Corona-Pandemie stellt Regionen vor neue Herausforderungen

Seit Mitte 2020 belastet die Corona-Pandemie die kommunalen Haushalte. Der positive Entwicklungstrend der letzten Jahre ist gefährdet, was angesichts massiver Finanzierungsbedarfe für die großen Transformationen wie Klimaschutz, Energie- und Mobilitätswende, Digitalisierung oder demografischer Wandel zu einer massiven Zunahme von Schulden und zur Abnahme der teils gerade erst wiedererlangten Handlungsspielräume führen könnte. Daher erscheint das Thema Regionalentwicklung und kommunale Finanzen mit Abschluss des Modellvorhabens 2022 aktueller denn je.

### Öffentliche Förderung – Gestaltungsmittel für aktive Regionalentwicklung

Die Zusammenarbeit mit den Modellregionen zeigte, wie wichtig Fördergelder für die Gestaltung von Regionalentwicklung sind. Im Sinne einer auf eine Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ausgerichteten Förderpolitik wurde aber hinterfragt, ob finanzschwächere Regionen beim Fördermittelzugang aufgrund fehlender Ressourcen wie Personal und Zeit möglicherweise benachteiligt sind.

Eine hierzu durchgeführte Analyse konnte diese Frage für ausgewählte Fördermittelarten verneinen, wobei methodische Einschränkungen der statistischen Analyse zu beachten sind. Ungeachtet dieser ermutigenden Ergebnisse für finanzschwache Regionen geht Strukturschwäche allerdings weiterhin mit Finanzschwäche einher und erschwert aktive Regionalentwicklung. Angesichts des massiven Mittelbedarfs für die großen Transformationen und der pandemiebedingt zusätzlich herausgeforderten kommunalen Haushalte gilt es weiterhin, einen kritischen Blick auf die kommunale Finanzlage zu werfen und sicherzustellen, dass Kommunal финанzen die Entwicklungsmöglichkeiten strukturschwacher Regionen nicht (zu stark) ausbremsen.



## Zum Nachschlagen: Publikationen zum Thema Finanzen

### Endbericht der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung

Im Endbericht fasst die finanzwissenschaftliche Begleitforschung ihr Vorgehen und ihre Ergebnisse zusammen und resümiert die Aktivitäten in den zwölf Modellregionen. Der Bericht widmet sich den Ergebnissen zur Neuordnung der föderalen Finanzbeziehungen und nimmt eine vergleichende Betrachtung der Entwicklung der kommunalen Haushalte der Modellregionen vor. Darauf aufbauend wird eine Typisierung skizziert, die anhand weniger Kennzahlen die kommunale Finanzlage und raumstrukturelle Stärke beziehungsweise Schwäche von Regionen bestimmt.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-14-2020.html>

### MORO-Informationen Lebendige Regionen.Finanzen

In der 7-jährigen Projektlaufzeit wurden insgesamt 19 veröffentlichte und unveröffentlichte Studien und Berichte zum Querschnittsthema kommunale Finanzen und Regionalentwicklung erstellt, unzählige Workshops und Expertengespräche geführt sowie diverse Statistiken ausgewertet. Die Publikation fasst die zahlreichen Ergebnisse und Erkenntnisse des „MORO Lebendige Regionen“ zu den Wechselwirkungen zwischen kommunalen Finanzen und aktiver Regionalentwicklung für die Fachöffentlichkeit kompakt zusammen.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/16/moro-info-16.html>

# Regionale Entwicklung und kommunale Finanzen

## Podiumsdiskussion

BMVL Berlin  
9. Mai 2016



Grafische Begleitung einer Podiumsdiskussion, Quelle: © Visual Facilitators/Katrin Faensen

### 2.1 Integrierte Ansätze entwickeln

Aktive Regionale Entwicklung startet nicht auf einem leeren Blatt und ist keine Insel. In vielen Regionen liegen bereits teilräumliche oder sektorale Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder vor. Mit einer

übergeordneten und ganzheitlichen Perspektive sind diese ziel- und zukunftsgerichtet zu einem integrierten Ansatz zusammenzuführen und in den Kontext einzubetten.

**Erkenntnisinteresse**

- Welche Ansatzpunkte bieten die bereits in vielen Regionen vorliegenden Konzepte und Strategien für die Erarbeitung integrierter Entwicklungsstrategien?
- Gibt es Hemmnisse bei der Berücksichtigung bestehender Konzepte und Strategien?
- Welche Funktion kommt Regionalplänen bei der Strategieentwicklung zu?
- Welche Instrumente, Verfahren oder Methoden werden genutzt, um vorliegende Konzepte und Strategien zu integrieren?
- Wie kann eine bessere Abstimmung strukturpolitischer Handlungsbedarfe und regional erforderlicher Maßnahmen mit den fiskalischen Rahmenbedingungen in den Regionen erfolgen?
- Welche Synergien ergeben sich aus einem integrierten Vorgehen?

## Wege und Formen bei der Entwicklung integrierter Ansätze

Der klassische Weg einer integrierten Regionalentwicklung sieht vor, vor dem Hintergrund der regionsspezifischen Ausgangs- und Rahmenbedingungen vorliegende teils räumliche oder sektorale Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder zu einer integrierten, übergeordneten und ganzheitlichen Perspektive zusammenzuführen.

Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsstände verfolgten die Modellregionen im „MORO Lebendige Regionen“ verschiedene Wege der Integration:

→ **Themenoffene Integration:** Die Modellregionen hatten den generellen Bedarf an einem integrierten Ansatz erkannt, bisher aber noch keine oder nur wenige Schritte unternommen. Im Vordergrund stand deshalb die Erarbeitung einer regionalen integrierten Entwicklungsstrategie bis hin zu realisierungsfähigen Projekten. Der oder die Themenschwerpunkte waren zunächst offen und wurden erst im Laufe der Erarbeitung identifiziert und ausgewählt.

→ **Themenbezogene Integration:** In den Modellregionen und deren Teilräumen lagen bereits regionale oder teils räumliche Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder vor. Bisher fehlte es aber noch an einer integrierenden Sichtweise zu ausgewählten Themen auf der räumlichen Bezugsebene der Modellregion. Die Modellregionen entwickelten anhand des Themenschwerpunktes integrierte Ansätze und realisierungsfähige Projekte. Die Themenwahl ergab sich entweder aus der konsequenten Fortführung bereits bestehender Prozesse. Oder die Regionen reagierten auf neue beziehungsweise zu dieser Zeit aktuelle Herausforderungen wie den Zuzug von Geflüchteten in 2015 und die damit verbundenen Integrationsbemühungen.

→ **Konzept- oder umsetzungsorientierte Integration:** In den Modellregionen lagen bereits übergeordnete oder integrierte Strategien und Konzepte sowie Projektansätze vor. Die Regionen integrierten anhand von Themenschwerpunkten umsetzungsorientiert verschiedene, teils konkrete Teilprojekte in ein bereits bestehendes übergeordnetes, ganzheitliches Leitbild oder eine Strategie.

**Tabelle 1: Wege der Integration in den Modellregionen**

Modellregion	Themenoffene Integration	Themenbezogene Integration	Konzept- oder umsetzungsorientierte Integration
Region Barnim			●
Kreis Bergstraße	●		
Regiopoleregion Bielefeld	●		
Region Bremen		●	
Landkreis Coburg		●	
Region Halle			●
indeland			●
KielRegion & Stadt Neumünster		●	
Europäische Metropolregion Nürnberg			●
Landkreis Saalfeld-Rudolstadt		●	
Region Stuttgart		●	
Wirtschaftsraum Spreewald		●	

Quelle: SPRINT 2022



Konzept- und Strategieviefalt innerhalb des „MORO Lebendige Regionen“, Quelle: SPRINT 2022

### Bestandsanalyse – Anknüpfung an bestehende Prozesse und Vorarbeiten

Zur bestmöglichen Umsetzung einer integrierten Regionalentwicklung sollten die Modellregionen sinnvoll auf Vorarbeiten aufbauen und an Vorprozesse anknüpfen.

Im Zuge von Bestandsanalysen verschafften sich die Modellregionen zunächst einen Überblick und identifizierten mithilfe eigener Recherchen oder von Abfragen in der Region zusammen mehr als 210 Konzepte, Strategien, Pläne oder Leitbilder. Einige Modellregionen nahmen zudem noch Studien und Gutachten sowie gute Beispiele von laufenden Projekten mit auf.

Die identifizierten Dokumente bezogen sich räumlich auf einzelne Teilräume innerhalb der Modellregion, auf die räumliche Abgrenzung der Modellregion oder auf eine übergeordnete Ebene wie Planungsregionen oder Bundesländer. Inhaltlich orientierten sie sich mit Blick auf eine integrierte Sichtweise an den gewählten Themenschwerpunkten der Modellregionen oder wichtigen Handlungsfeldern der Regionalentwicklung.

Anhand der identifizierten Konzepte, Strategien, Pläne und Leitbilder erarbeiteten die Modellregionen den aktuellen Stand zu bereits verfolgten Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen sowie Aktivitäten innerhalb des thematischen Schwerpunktes sowie der Modellregion und entwickelten ein gemeinsames Problemverständnis im Sinne einer Ist-Situation.

Die identifizierten Grundlagen enthielten in der Regel quantitative oder qualitative Analysen der teilräumlichen oder sektoralen Ausgangs- und Rahmenbedingungen, die für die Bearbeitung der eigenen integrierten Ansätze

genutzt werden konnten. In diesem Zuge wurden auch Wissenslücken identifiziert, die Ausgangspunkt für weitere eigene oder beauftragte Untersuchungen waren.

### Erarbeitung integrierter Ansätze

Auf Grundlage der Bestandsanalysen arbeiteten die Modellregionen ihre integrierten Ansätze aus. Die integrierten Ansätze orientierten sich dabei an den zuvor skizzierten Wegen der Integration:

- **Themenoffene Integration:** Die Modellregionen identifizierten verschiedene Handlungsfelder für ihre integrierte Entwicklungsstrategie, definierten Ziele und legten erste Maßnahmen oder realisierungsfähige Projekte fest. Anschließend wurden diese – auch mit Blick auf die 2. Phase – priorisiert. Die Priorisierung orientierte sich etwa an der Relevanz für die regionale Entwicklung oder daran, inwieweit einzelne Handlungsfelder auch bereits durch anderweitige Prozesse und Aktivitäten bespielt wurden.
- **Themenbezogene Integration:** Die Modellregionen identifizierten die für den ausgewählten Themenschwerpunkt relevanten Handlungsfelder, definierten Ziele oder Leitlinien und legten konkrete Maßnahmen fest. Im Vergleich zur themenoffenen Integration waren die integrierten Ansätze bei der themenbezogenen Integration zumeist bereits wesentlich konkreter und mündeten in klar umrissenen Handlungskonzepten wie etwa Masterpläne, Strategien, Leitlinien oder Gestaltungskonzepte.
- **Konzept- oder umsetzungsorientierte Integration:** Die Modellregionen entwickelten realisierungsfähige integrierte Projekte, die auf ein bereits bestehendes übergeordnetes ganzheitliches Leitbild oder eine Strategie beziehungsweise mehrere teilräumliche oder sektorale Konzepte einzahlten.

## Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Entwicklung integrierter Ansätze

Integrierte Ansätze, die sinnvoll auf Vorarbeiten aufbauen und an Vorprozesse anknüpfen, bieten sowohl Potenziale als auch Herausforderungen.

### Mehraufwand vermeiden

Mithilfe der Integration von bestehenden Konzepten, Strategien, Plänen und Leitbildern kann auf vorhandenes Wissen, vorhandene Daten oder Ergebnisse zurückgegriffen und somit Mehraufwand sowie Doppelarbeit vermieden werden. In einigen Modellregionen wurde deutlich, dass bereits Analysen anhand von Indikatoren durchgeführt wurden und nicht noch einmal wiederholt werden mussten. Selbst, wenn sich diese nur auf einzelne Teilräume bezogen, konnten diese auf eine größere Gebietskulisse ausgeweitet und weitere Daten zu den Indikatoren aus den weiteren Teilräumen erhoben werden. Andererseits halfen die Vorarbeiten dabei, gezielt Wissens- oder Datenlücken zu identifizieren, um diese anschließend tiefergehend zu untersuchen und zu schließen.

### → Lerneffekt

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

Die Zusammenführung bestehender Strategien und Planwerke war kein Selbstläufer. Die Herausforderung bestand einerseits darin, dass sich die bestehenden Grundlagen durch eigene thematische, administrative oder räumliche Zuschnitte auszeichneten und sich auf unterschiedliche Planungs- oder Betrachtungszeiträume bezogen. Andererseits waren mit den verschiedenen Konzepten, Strategien, Plänen und Leitbildern auch unterschiedliche und etablierte Begrifflichkeiten, Herangehensweisen und Formulierungen verbunden.

### → Lerneffekt

Bestehende Konzepte, Strategien, Pläne und Leitbilder zu harmonisieren und in einem (neuen) integrierten Ansatz zusammenzuführen, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden, ist zeit- und personalaufwendig. Dafür sind entsprechende Ressourcen zu berücksichtigen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, das von allen Beteiligten akzeptiert wird.



### Stimmen aus der Praxis

*„Eine integrierte Vorgehensweise wurde vielerorts begrüßt, allerdings trafen die damit verbundene Harmonisierung der Zielrichtung und der Fokussierung nicht in allen Sektoren oder Teilräumen grundsätzlich auf Begeisterung.“*

### Planungsunsicherheiten

Die zeitliche Perspektive der integrierten Regionalentwicklung ist langfristig angelegt, wobei die Zeitspanne von Fall zu Fall unterschiedlich ist. Die Modellregionen nahmen Perspektiven von 5, 10 oder 15 Jahren ein. Damit sind Unsicherheiten verbunden. Zwar gibt es einerseits beständige langfristige Trends wie den demografischen Wandel, die Planungssicherheit geben. Andere regionale Themen hingegen unterliegen kürzeren und stark schwankenden Entwicklungen, die eine langfristige Planungssicherheit erschweren. Viele Themen und Fragen der integrierten Regionalentwicklung werden durch gesellschaftliche Veränderungen bedingt, die sich zwar langfristig vollziehen, gleichzeitig aber in einzelnen Bereichen eine enorme Dynamik aufweisen und rasante Veränderungen nach sich ziehen können.

### → Lerneffekt

Damit integrierte Ansätze wirken können, müssen sie langfristig angelegt sein. Zugleich müssen sie offen für Veränderung sein, um kurzfristige oder unvorhergesehene Entwicklungen aufgreifen und berücksichtigen zu können.



## Im Fokus: Die Funktion von Regionalplänen in der Entwicklung integrierter Ansätze

Aktive Regionalentwicklung ist mehr als Planung. Idealtypisch sollten sich jedoch die Ziele und Maßnahmen einer Regionalentwicklung in den planerischen Vorgaben der Regionalplanung spiegeln und durch deren Instrumente unterstützt werden.

Regionalpläne sind das zentrale Gestaltungs- und Koordinierungsinstrument der Regionalplanung. Mit den Regionalplänen legen die Träger der Regionalplanung im Rahmen der Landesvorgaben die Ziele und Grundsätze der räumlichen Entwicklung in den Planungsregionen fest. Sie führen sowohl eine Entwicklungs-, eine Ordnungs- als auch Steuerungsfunktion aus und sind auf Zeiträume von in der Regel 10 bis 15 Jahren ausgelegt.<sup>2</sup>

### Erfahrungen zur Funktion von Regionalplänen

Alle Modellregionen bezogen die Planwerke der Regionalplanung in ihre Ausgangs- und Bestandsanalysen zunächst ein, deren Bedeutung und Funktion für die weitere Strategieentwicklung kam jedoch unterschiedlich zum Tragen. Dies war von verschiedenen Faktoren abhängig:

- **Inhaltliche Anknüpfungspunkte:** Planerische Vorgaben aus den Regionalplänen spielten für die Modellregionen und ihre Strategien dann eine Rolle, wenn sie zu den gewählten thematischen Schwerpunkten relevante Angaben enthielten. So gab es bei Themen wie Mobilität oder Wohnen große Schnittmengen zu regionalplanerischen Zielen oder Grundsätzen etwa in Bezug auf die Siedlungsstrukturentwicklung, die Flächennutzung oder Verkehrsachsen. An diesen Stellen war eine inhaltliche Abstimmung geboten, die von den Modellregionen in ihren Strategien wahrgenommen wurde. Dabei gab es zum Ende der Vorhaben auch Wechselwirkungen zwischen integrierter Entwicklungsstrategie und Regionalplanung. So spiegelten einige Modellregionen ihre Ergebnisse in Form von Strategien, Konzepten oder Leitlinien in die Regionalplanung zurück, damit diese künftig berücksichtigt werden können.
- **Aktualität von Regionalplänen:** Einige Modellregionen verwiesen darauf, dass Regionalpläne zur Zeit der Strategieentwicklung neu aufgestellt wurden und somit planerische Vorgaben für den künftigen Planungszeitraum noch fehlten. Bestehende Regionalpläne hatten hingegen in einigen Fällen bereits an Bedeutung

verloren, da der Planungszeitraum überholt war und daraus keine planerischen Ziele oder Grundsätze für die eigene zukunftsgerichtete Strategieentwicklung hätten abgeleitet werden können.

- **Vollständigkeit der Regionalpläne:** Eng mit der Aktualität von Regionalplänen ist deren Vollständigkeit verbunden. Trotz inhaltlicher Anknüpfungspunkte können Planwerke nur dann berücksichtigt werden, wenn diese auch vollständig vorliegen und zu den gewählten Themenschwerpunkten auch planerische Vorgaben enthalten. Lagen lediglich Leitbilder, sachliche oder räumliche Teilpläne vor, die keine bis nur wenige Schnittmengen zur eigenen Entwicklungsstrategie aufwiesen, war eine Abstimmung von Inhalten und Zielen begrenzt.



#### Stimmen aus der Praxis

*„Die Steuerungswirkung der Regionalplanung auf die Regionalentwicklung ist nicht beziehungsweise nur unvollständig gegeben, wenn vollständige Planwerke nicht existieren oder lediglich sachliche oder räumliche Teilpläne vorliegen.“*

Ungeachtet dessen, ob Regionalpläne berücksichtigt wurden oder nicht, wurde deren Rolle und Funktion im Kontext einer aktiven Regionalentwicklung auch kritisch gesehen. Die formelle Regionalplanung und deren Planwerke müssen sich künftig auch daran messen lassen, welchen Beitrag sie im Kontext aktueller Herausforderungen und Transformationsprozesse leisten können. Dabei muss die Regionalplanung kommunalen Interessen und fachpolitischen Belangen Rechnung tragen, was in der gegenseitigen Abwägung mit Beschränkungen von räumlichen Ansprüchen verbunden ist.

<sup>2</sup> vgl. Prieb, Axel, 2018: Regionalplanung. In: ARL Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, S. 2047-2062.

## Im Fokus: Die Abstimmung mit den fiskalischen Rahmenbedingungen einer Region

Die Modellregionen sollten sich mit der Situation ihrer kommunalen Haushalte befassen und die finanziellen Handlungsspielräume bei der Erarbeitung und der finanziellen Umsetzbarkeit ihrer integrierten Ansätze berücksichtigen. Da es dafür bisher keine bestehenden systematischen Ansätze gab, erstellte die Begleitforschung für jede Modellregion in der 1. Phase einen Regionsbericht, der die Entwicklung der kommunalen Haushalte der Region überblicksartig darstellte (Regionalanalysen).

Die Regionalanalysen wurden den Kämmergeien sowie den Vertreterinnen und Vertretern der Modellvorhaben zur Verfügung gestellt. Sie waren zugleich Grundlage für die Planspiele, auf denen die Ergebnisse ausführlich diskutiert und Rückschlüsse zur finanziellen Umsetzbarkeit der integrierten Ansätze oder einzelner Projekte getroffen werden sollten (siehe Kapitel Im Fokus: Einbindung und Beteiligung von Finanzverantwortlichen).

## Erfahrungen und Lerneffekte

Die Regionalanalysen regten – vor allem in Verbindung mit den Planspielen – in den meisten Modellregionen Diskussionen zu finanzwirtschaftlichen Folgen der Regionalentwicklung an. Anders als von einigen Modellregionen erhofft, ergaben sich aus den Regionalanalysen jedoch keine unmittelbaren Handlungsanweisungen für die Regionalentwicklung wie eine begründete Auswahl von Projekten unter finanzwirtschaftlichen Aspekten. Dafür waren verschiedene Gründe verantwortlich:

→ Integrierte Regionalentwicklung ist ein Querschnittsthema, das zahlreiche kommunale Haushaltsposten berührt. Die direkten Aufwendungen für Regionalentwicklung sind im Verhältnis zum Gesamthaushalt auf Gemeinde- und insbesondere auf Kreisebene jedoch gering – unter anderem aufgrund der hohen Aufwendungen für Bereiche wie Soziales und Jugend. Die vorgenommene Betrachtung der Gesamthaushalte und dessen Aufgabenbereiche lieferte deshalb nur wenige konkrete Erkenntnisse für die Verantwortlichen der Regionalentwicklung.



## Ansätze für eine Integration von Haushaltszielen in die integrierte Regionalentwicklung

Neben den Regionalanalysen der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung verfolgten einige Modellregionen eigene Ansätze zur Integration von Haushaltszielen in die integrierte Regionalentwicklung. In den Modellregionen wurden vier Ansätze zur Integration von Haushaltszielen in die Strategien der integrierten Regionalentwicklung verfolgt. Drei Ansätze davon wurden in einzelnen Modellregionen aktiv erprobt, wobei nur Ansatz 3 eine vollständige Integration in die Entwicklungsstrategie anstrebte:

1. Die (frühzeitige) Bewertung von Kosten konkreter Entwicklungsprojekte, etwa mithilfe von Folgekostenrechnern unter dem Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Dies kann als gute Praxis gewertet werden, auch wenn eine frühzeitige fiskalische Bewertung von Entwicklungsprojekten sicherlich noch nicht in allen Themenschwerpunkten Standard ist.
2. Die gezielte Suche nach Optimierungspotenzialen durch interkommunale Kooperation mithilfe einer Globalanalyse der Haushalte.
3. Eine strategische und kennzahlenbasierte Steuerung des Verwaltungshandelns orientiert an einer integrierten Entwicklungsstrategie und strategischen Produktsteuerung im Sinne des Neuen kommunalen Finanzmanagements. Hierbei bieten die jährlich zu erstellenden Haushalte und die mittelfristige Finanzplanung Möglichkeiten einer strategischen Steuerung.
4. Ganzheitliche strategische Entwicklungsansätze, die auch mit kommunalfinanziellen Zielen und Erwartungen verbunden sind und begründet werden.

- Für die Interpretation der eigenen Kennzahlen zur Einnahmen- und Ausgabenentwicklung sowie zu den Prognosen ist insbesondere ein Vergleich mit anderen Regionen außerhalb des Bundeslandes hilfreich. Diese Erkenntnis entstand erst im Verlauf des „MORO Lebendige Regionen“ und ging somit nur in die letzten Regionsberichte ein. Die Vergleiche halfen den Beteiligten, die regionale Finanzsituation noch umfänglicher zu bewerten. Dies führte etwa in einer Modellregion dazu, dass die eigene finanzielle Lage positiver als gedacht bewertet wurde: Im eigenen Bundesland gehört man immer eher zu den finanzschwachen Kommunen. Verglichen mit Modellregionen aus anderen Bundesländern gibt es jedoch beachtliche finanzielle Handlungsspielräume.
- Die verschiedenen kommunalen Ebenen erschwerten die Aufbereitung und Interpretation der Kennzahlen aus den Regionsberichten zusätzlich. Regionalentwicklung findet in der Regel auf einer Ebene zwischen Landkreis und Landesebene statt. Die Haushalte werden jedoch auf Ebene der Kommunen aufgestellt. Die Haushalte der Kreise sind über die Kreisumlage mittelbar mit den Haushalten der Gemeinden verbunden. Diese Feststellung zu den unterschiedlichen Ebenen ist trivial, führte bei der Betrachtung der finanziellen Rahmenbedingungen jedoch zu einer Herausforderung: Die auf Regionsebene aggregierten Finanzkennzahlen waren auch für die kommunalen Finanzverantwortlichen nicht unmittelbar anschlussfähig und relevant für die eigene Arbeit. Folgerichtig wiesen mehrere Modellregionen darauf hin, dass die Regionalanalysen die Heterogenität der Kommunen nicht hinreichend beachteten. Diese spielen für die gemeinsame Finanzierung der Regionalentwicklung jedoch eine Rolle. So können gemeinsame Regionalentwicklungsprojekte daran scheitern, dass einzelne Gemeinden ihren finanziellen Beitrag etwa aufgrund von Haushaltssicherungsaufgaben nicht leisten können beziehungsweise dürfen.
- Die Planungszeiträume der Kammereien sind wesentlich kürzer als die der Regionalentwicklung beziehungsweise integrierter Entwicklungsstrategien. Kammereien setzen in der Regel Zeiträume von 1 bis 3 Jahren an, wohingegen sich Entwicklungsstrategien auf Zeiträume von 5 und mehr Jahren beziehen. Die Regionalanalysen und die darin enthaltenen Szenarien und Prognosen legten diese Diskrepanz offen. Den Prognosen und Szenarien lagen aus Sicht der Kammereien große Unsicher-

heiten zugrunde und zeigten, dass eine längerfristige Planung im Grunde nicht möglich ist. Selbst die von Kammereien angesetzten 1- bis 3-jährigen Planungszeiträume sind durch konjunkturelle Schwankungen, politische Willensbildungen vor Ort oder externe Effekte bereits mit großen Unsicherheiten verbunden.

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Die Planungshorizonte der Fach- und Finanzakteurinnen und -akteure fallen häufig sehr unterschiedlich aus. Der Hauptgrund hierfür ist, dass Entwicklungskonzepte immer langfristig – zwischen 5 und 15 Jahren – angelegt sind, die Haushaltsplanung jedoch dem Jährlichkeitsprinzip unterliegt und die Finanzplanung lediglich drei Jahre vorausplanen kann.“*

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Der von der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung vorgelegte Regionsbericht hat entgegen den Erwartungen der Region keine konkreten Ansätze und Empfehlungen hinsichtlich der Auswahl von Themen der Neugestaltung kommunaler Aufgaben- und Finanzstrukturen ergeben. Die positive Grundaussage, dass kommunale Einnahmen im Durchschnitt steigen werden, stellt bei den beteiligten Kommunen die Dringlichkeit des Modellvorhabens sogar etwas infrage.“*

Vor dem Hintergrund des Erfahrungswissens kann festgehalten werden, dass es nicht den einen Weg der Abstimmung zwischen der Regionalentwicklung und den finanziellen Handlungsspielräumen von Regionen gibt, sondern es darauf ankommt, was in der Region abgestimmt werden soll.

Für eine strategische Neuausrichtung der Regionalentwicklung und neue Handlungsansätze erscheint eine globale Betrachtung der kommunalen Haushalte, wie in den Regionalanalysen vorgenommen, zielführend – besonders, wenn es gelingt, Vergleiche mit ähnlichen Regionstypen vorzunehmen und die Kennzahlen anschaulich in Kontext zu setzen. Mithilfe geeigneter Darstellungen und treffenden Zusammenfassungen sollte es auch Akteurinnen und Akteuren ohne spezielle Kenntnisse der kommunalen

Haushalte möglich sein, die Ergebnisse für die Diskussion strategischer Implikationen zu verwenden. Die Diskussion der Kennzahlen sollte aber „angeleitet“ und kritisch gewürdigt werden – wie in den Planspielen durch die Interaktion mit den Kammereien geschehen.

Mehrere Modellregionen äußerten Bedarf an projektspezifischen Auswertungen und Bewertungen. Etwa um die Folgekosten unterschiedlicher Planungen zu bewerten, um Kostensparpotenziale einzelner Projekte darzustellen oder um mögliche (interkommunale) Finanzierungen von Projektverstärkungen zu konzeptionieren. Für diese fiskalische Bewertung einzelner Projekte reicht eine Globalanalyse nicht aus. Die fiskalischen Wirkungen von Projekten der Regionalentwicklung können vielfältig ausfallen, weswegen eine projektspezifische Analyse notwendig ist sowie in der Regel finanzwissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Wissen benötigt. Dies bedeutet nicht, dass eine Globalanalyse der kommunalen Finanzen überflüssig ist, sie ist jedoch nicht hinreichend, wenn es darum geht, kommunalfinanzielle Effekte von konkreten Projekten der Regionalentwicklung valide zu bewerten.

**i**

**Projektspezifische Bewertungen**

Wie anspruchsvoll projektspezifische Analysen sind und wie wenig eindeutig die Ergebnisse ausfallen können, haben zwei themenspezifische Analysen der finanzwissenschaftlichen Begleitforschung in der 2. Phase gezeigt. Ähnlich verhielt es sich mit Studien, die von regionalen Begleitforschungen in den Modellregionen durchgeführt wurden.

Die projektspezifischen Analysen zeigen: Finanzielle Bewertungen von regionalen Entwicklungsprojekten lassen sich nur mit „mutigen“ Annahmen vornehmen. Sie beruhen eher auf Erfahrungswissen als auf finanzwissenschaftlichen Analysen. Relativ einfache Instrumente wie Folgekostenrechner können dabei helfen, auch in einer frühen Planungsphase Folgekosten von Siedlungen und Gewerbe in den Blick zu nehmen.



Arbeitsergebnisse aus einem Planspiel, Quelle: Franz Flögel

# kommunale Finanzen als regionale Aufgabe

Workshop 2  
BMVI, Berlin  
9. Mai 2016



Grafische Begleitung eines Workshops, Quelle: © Visual Facilitators/Katrin Faensen

## 2.2 Akteurinnen und Akteure beteiligen

Aktive Regionalentwicklung entsteht nicht nur durch Inhalte, sondern wird durch Menschen gemacht. Erst durch sie werden Konzepte, Strategien, Planungen oder Projekte mit Leben gefüllt. Sie bringen ihre Expertise ein und tragen zur Umsetzung

einer integrierten Strategie vor Ort bei. Dabei sind unterschiedliche Interessen abzuwägen, Kompromisse zu finden, gemeinsame Ziele und Projekte zu definieren und wenn notwendig auch Ausgleich vorzunehmen.

→ Erkenntnisinteresse

Welche Rolle können die Träger der Regionalplanung in dem Prozess einer aktiven und integrierten Regionalentwicklung übernehmen?

Welche Akteurinnen und Akteure werden eingebunden?

Wie werden Akteurinnen und Akteure eingebunden?

Wie ist die Resonanz auf eine integrierte Regionalentwicklung?

Wie kann eine Zusammenarbeit mit den Kammereien aussehen?

## Formen der Beteiligung und Einbindung

Die gemeinsame Bearbeitung eines Themas erfordert neben einer neuen räumlich-integrierten Perspektive auch neue Akteurskonstellationen. Die Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren nimmt in der integrierten Regionalentwicklung deshalb einen großen Stellenwert ein. Je nach thematischer Ausrichtung und regionaler Abgrenzung sollten die fachlich zuständigen Akteurinnen und Akteure aus den verschiedenen Teilräumen identifiziert und eingebunden werden.

Dabei gab es für die Modellregionen im „MORO Lebendige Regionen“ nur wenige Vorgaben: Es war allein auf eine ausreichende Beteiligung der kommunalen Ebene und der Kammereien zu achten.

Ein Blick in die Akteurslandschaften der Modellregionen zeigt, dass diese vor allem Akteurinnen und Akteure aus der Politik und der Verwaltung eingebunden haben. Deren Vertreterinnen und Vertreter rekrutierten sich aufgrund ihrer territorialen oder fachlichen Zuständigkeit. Daneben beteiligten einige Modellregionen auch Akteurinnen und Akteure aus der Gesellschaft und der Wirtschaft, wenngleich dies nicht regelmäßig, sondern eher punktuell geschah.

### Organisations- und Arbeitsstrukturen

Eine überörtliche Zuständigkeit sowie leistungsfähige Strukturen zur Einbindung von relevanten Entscheidungsträgerinnen und -trägern unterschiedlicher Fachbereiche waren zentrale Voraussetzungen für die Teilnahme am „MORO Lebendige Regionen“. Die Projektträger sollten über eine eingetübte Organisationsstruktur und Kooperationserfahrung verfügen – auch, um die Strukturen nach Abschluss des „MORO Lebendige Regionen“ zu festigen.

Jede Modellregion entwickelte in der 1. Phase für ihr Modellvorhaben eine eigene „Governance“. Dazu griffen die Modellregionen auf bestehende Strukturen in ihren Regionen zurück und erweiterten diese.

Die aufgebauten Strukturen waren vergleichbar mit klassischen Organisations- und Arbeitsstrukturen in regionalen Entwicklungsprozessen. Sie bestanden aus einer strategischen und operativen Ebene.

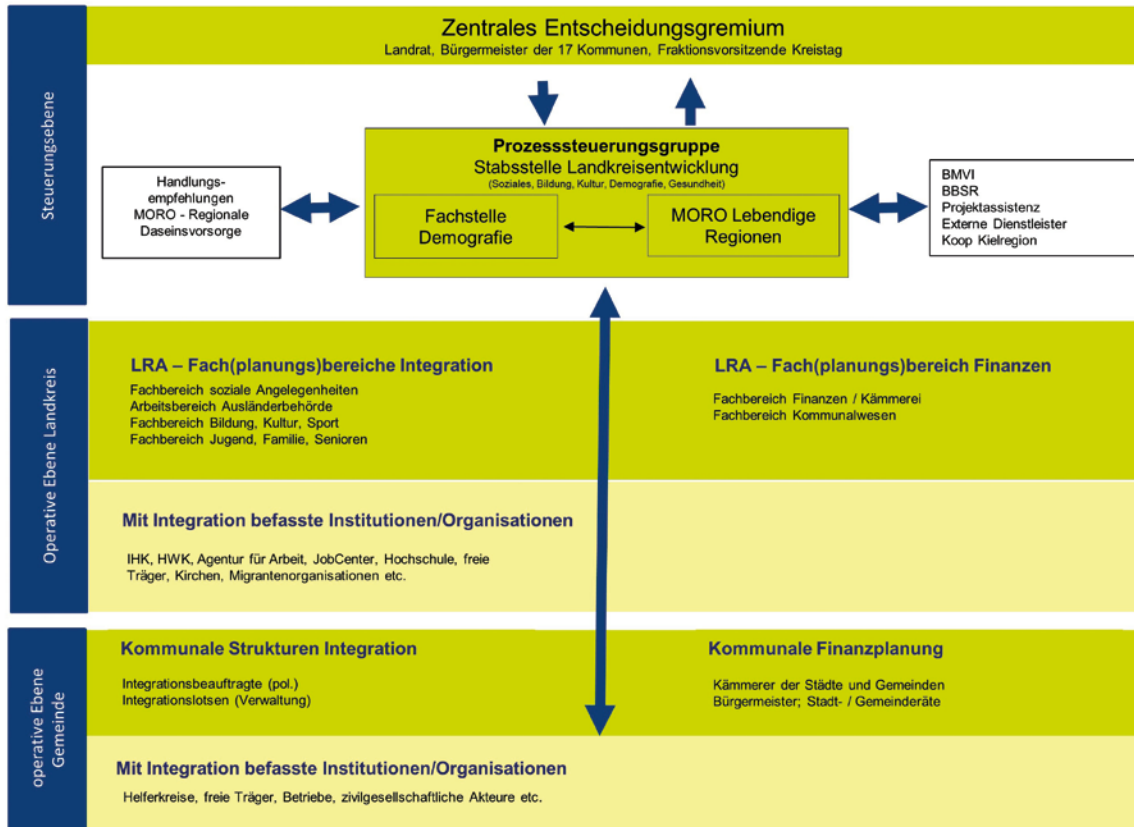


Akteursvielfalt im „MORO Lebendige Regionen“;  
Quelle: SPRINT 2022

Auf der strategischen Ebene richteten die Regionen für die Modellvorhaben Steuerungsgremien oder Lenkungsgruppen ein. Über diese Gremien banden sie ausgewählte Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Politik und Verwaltung sowie zentrale Projektpartner ein. Die Gremien hatten zur Aufgabe, strategische Entscheidungen zur Organisation und zur inhaltlichen Ausrichtung des Vorhabens zu treffen.

Auf der operativen Ebene bildeten die Regionen Facharbeitsgruppen. Die Anzahl und Inhalte der Gruppen orientierten sich an den inhaltlichen Schwerpunkten der Modellvorhaben. In jeder Region gab es mindestens zwei, zum Teil auch bis zu vier Arbeitsgruppen. Zudem setzten viele Modellregion auf dieser Ebene auch eine Arbeitsgruppe zum Thema Finanzen ein. In dieser Arbeitsgruppe waren vor allem die Kammereien vertreten, vereinzelt auch weitere Organisationen wie die Kommunalaufsicht oder Landesbanken.

Das Bindeglied zwischen der strategischen und der operativen Ebene stellte eine Koordinierungsebene mit dem verantwortlichen Projektteam dar – organisatorisch angebunden beim Projektträger. Dem Projektpersonal kam die Aufgabe zu, das Projekt operativ zu managen sowie den Prozess insgesamt und zwischen den Ebenen zu koordinieren und zu steuern.



Organigramm der Modellregion Landkreis Coburg, Quelle: Landkreis Coburg

Ferner integrierten einzelne Modellregionen unterhalb der Arbeitsebene noch eine Beteiligungsebene in ihre „Governance“. Diese Ebene ging über die eigentliche fachlich-inhaltliche Arbeit auf operativer Ebene hinaus und diente dazu, weitere Anspruchs- oder Zielgruppen vor allem aus der Gesellschaft oder der Wirtschaft anlassbezogen in das Modellvorhaben einzubinden.

Mit dem Übergang in die 2. Phase wurden die Organisations- und Arbeitsstrukturen in den meisten Modellregionen angepasst. Die Modellregionen verschlankten zumeist die Strukturen auf strategischer und operativer Ebene und konzentrierten sich auf die für das Umsetzungsprojekt relevanten Akteurinnen und Akteure. Die Beteiligungsebene spielte in der 2. Phase nur noch eine untergeordnete bis gar keine Rolle. Nur noch einzelne Modellregionen bezogen weitere Anspruchs- und Zielgruppen in den Verstetigungsprozess ihrer Projekte ein. Dabei ging es vorrangig um den Ergebnistransfer zur Unterstützung der Verstetigung.

### Beteiligungsformen

Die Einbindung und Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren auf der strategischen und operativen Ebenen erfolgte klassischerweise über regelmäßig stattfindende Gruppengespräche in Form von Sitzungen oder Workshops. Daneben wurden bestehende Formate wie Aus-

schussitzungen, Runden mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder verwaltungsinterne Treffen genutzt.

Auf der Beteiligungsebene fanden hingegen eher anlassbezogene Formate wie einzelne Fachkonferenzen, Zukunftswerkstätten, Regionalveranstaltungen oder Aktionstage statt, um vor allem die Anspruchs- und Zielgruppen und ihr Wissen einzubeziehen.

### i Beteiligung bedeutet auch Information

Im „MORO Lebendige Regionen“ haben die Modellregionen diverse Kanäle der Informationsaufbereitung und des Wissenstransfers bespielt und dazu verschiedene Formate genutzt. Neben klassischen Pressemitteilungen, Mitteilungen auf einer eigenen Internetseite, Postern, Flyern und der Erstellung eigener Newsletter wurden Informationen auch über soziale Medien wie Facebook und Instagram weitergegeben. Angesichts der Fülle erarbeiteter Ergebnisse bestand eine besondere Herausforderung darin, das Erarbeitete informativ, aber gleichzeitig kompakt und zielgruppenorientiert aufzubereiten.

Abgerundet wurden diese Formate in einigen Modellregionen durch Auftakt- und Abschlusskonferenzen, die sich neben den direkt beteiligten Akteurinnen und Akteuren auch an die Anspruchs- und Zielgruppen richteten. Die Konferenzen wurden dazu genutzt, über das Modellvorhaben und die Ergebnisse zu informieren und – zumindest zu Anfang – den Diskussionsprozess in den Regionen in Gang zu setzen.

Neben den vorrangig persönlichen Treffen nutzen einige Modellregionen auch Online-Formate wie Online-Plattformen oder Online-Befragungen, um vor allem Anspruchsgruppen auf der Beteiligungsebene einzubinden.



### Beispiele aus den Regionen: Online-Angebote

Der **Kreis Bergstraße** hat Bürgerinnen und Bürger mit einer Online-Dialog-Plattform ermöglicht, sich interaktiv an der Erarbeitung der Entwicklungsstrategie zu beteiligen. Die Erfahrungen aus dem Kreis Bergstraße zeigten, dass sich eine Online-Plattform eher für konkrete Fragen eignet und aktiv beworben werden muss. Das mit dem Modellvorhaben etablierte Verfahren wird fortgeführt, um den digitalen Dialog beizubehalten.

Der **Landkreis Saalfeld-Rudolstadt** hat eine Mitmach-Plattform ins Leben gerufen. Über die Plattform konnten Interessierte mitdiskutieren, Fragen stellen und Wünsche zu Informationsmaterialien rund um das Thema Leerstand äußern. Mit diesen Informationen sollten gezieltere Angebote wie zum Beispiel im Bereich Bau- und Fördermittelberatung geschaffen werden.



Impression von einem Planspiel, Quelle: Franz Flögel



## Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Beteiligung und Einbindung

Die Beteiligung und Einbindung von Akteurinnen und Akteuren in Prozesse der integrierten Regionalentwicklung sind anspruchsvoll. Mit den richtigen Formaten können sie jedoch erfolgreich und nachhaltig sein.

### Frühzeitige und kontinuierliche Einbindung

Die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung aller relevanten Akteurinnen und Akteure zur Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses und für konzeptionelle Überlegungen war für den späteren Erfolg entscheidend. Über die Zusammenarbeit konnte die Wissensbasis innerhalb der Akteursnetzwerke gestärkt und ausgebaut werden.

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Innerhalb des Projektes haben sich durchaus neue Kontakte knüpfen lassen und Beziehungen vertieft. [...] Mit jeder Sitzung und Veranstaltung wächst die Akteursgruppe weiter zusammen, findet Vertrauen und diskutiert intensiver.“*

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Mit zunehmendem Konkretisierungsgrad der Maßnahmen sowie durch regelmäßige Kommunikation des aktuellen Umsetzungsstandes seitens des MORO-Projektmanagements [...] steigt die Mitwirkungsbereitschaft der Akteurinnen und Akteure am Modellvorhaben [...] sichtbar an.“*

→

#### Lerneffekt

Regelmäßige Treffen in den Regionen fördern den Austausch zwischen den Akteurinnen und Akteuren und intensivieren deren Beziehungen.

## Überbeteiligung und Beteiligungsmüdigkeit

Innerhalb einer Region verlaufen viele Aktivitäten und Prozesse parallel, die oftmals die gleichen Personen zur Beteiligung ansprechen. Dies kann zu einer „Überbeteiligung“ und „Beteiligungsmüdigkeit“ bei den Betroffenen führen, die eine Aktivierung und Einbindung für das eigene Vorhaben erschweren.

→

#### Lerneffekt

Als erfolgversprechend haben sich Formate gezeigt, die anstelle ergebnisoffener Strategiediskussionen bereits einen hohen Umsetzungsbezug aufwiesen. Ebenso wurde in vielen Modellregionen der vorgesehene Turnus von Sitzungen ausgeweitet, um die Akteurinnen und Akteure nicht zu stark zu beanspruchen.

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Festzustellen ist, dass die beteiligten Akteursgruppen im Tagesgeschäft stark gefordert sind. Im Rückschluss kann formuliert werden, dass aktive Regionalentwicklung überörtlich gedacht auch entsprechende Ressourcen und kommunalpolitischen Willen erfordert.“*

## Fehlendes Integrationsverständnis

Im Rahmen der integrierten Regionalentwicklung stellen sich die Herausforderungen in den Teilräumen der Regionen oder in den Sektoren häufig sehr unterschiedlich dar. Zudem gibt es zwischen den einzelnen Fachressorts auch divergierende und konkurrierende Interessenlagen oder der Ansatz einer integrierten Regionalentwicklung ist prinzipiell nicht verankert. Oftmals fehlt der „Blick über den Tellerrand“ auf übergeordnete und ganzheitliche Strategien.

”

#### Stimmen aus der Praxis

*„Teilweise bestehen aber auch generelle Erfahrungsdefizite beziehungsweise Unverständnis für den Mehraufwand eines integrierten Ansatzes auf vielen räumlichen Ebenen und unterschiedlichen Ressorts, welche die gemeinsame Erarbeitung eines solchen Vorhabens erschwert.“*



#### Stimmen aus der Praxis

*„Der querschnittsorientierte Ansatz des Vorhabens wurde von den Beteiligten ausdrücklich begrüßt. Im gemeinsamen Workshop und in Gesprächen wurde deutlich, dass den fachübergreifenden Zusammenhängen, vor allem in Bezug auf zukunftsrelevante Themen, ein maßgeblicher Stellenwert beigemessen wird.“*



#### Lerneffekt

Es ist förderlich, frühzeitig ein gemeinsames Selbstverständnis herbeizuführen, um komplexe Problemstellungen im Sinne einer gemeinsamen aktiven Regionalentwicklung anzugehen. Die relevanten Akteurinnen und Akteure sind nicht nur zu informieren, sondern müssen sich aktiv in den Prozess einbringen können.

#### Überforderung durch Komplexität

Integrierte Regionalentwicklung ist komplex und birgt die Gefahr einer Überforderung. Eine integrierte Vorgehensweise verlangt von den beteiligten Akteurinnen und Akteuren, sich verstärkt mit Fragen zu beschäftigen, die außerhalb ihrer eigentlichen Aufgaben oder ihres zuständigen Verantwortungsbereichs liegen. Dies betrifft nicht nur einzelne Fachämter, sondern auch Bürgerinnen und Bürgern oder ehrenamtlich tätige Politikerinnen und Politiker in Stadt- und Gemeinderäten oder Kreistagen. Diese Zielgruppen einer integrierten Regionalentwicklung können sich nicht über jede Aktivität ein tiefgehendes Fachwissen aneignen.



#### Lerneffekt

Die fachliche Komplexität einer integrierten Regionalentwicklung sollte reduziert und es sollten einfache und zielgruppengerechte Formate entwickelt werden, damit sich alle ein Bild von dem Vorhaben und den Ergebnissen machen können.

#### Persönliche Ansprache

Neue Akteurinnen und Akteure einzubinden und zu beteiligen, ist aufwendig. Sie sind zumeist noch zurückhaltend und müssen sich in der bestehenden „Gesellschaft“ erst eta-

blieren. Dies kann dazu führen, dass eigene Vorstellungen oder Agenden nicht eingebracht werden. Andererseits gibt es Themen, die für offene Diskussionsformate sehr sensibel sind. Nicht jede Person kann, darf oder möchte sich frei äußern. Dafür braucht es „geschützte Räume“, um diese Themen offen ansprechen und diskutieren oder Entscheidungen herbeiführen zu können.



#### Lerneffekt

Bei der Gewinnung von neuen Akteurinnen und Akteuren hat sich die persönliche Ansprache in vielen Regionen bewährt. Ebenso sollten für konkrete Absprachen – zum Beispiel für die Einigung auf ein Finanzierungsmodell für das zu entwickelnde Projekt – anstelle von Arbeitsgruppen ein persönliches Treffen auf Entscheidungsebene gewählt werden.

#### Beteiligung braucht Aufmerksamkeit und Kreativität

Innerhalb von Regionen gibt es viele parallel laufende Aktivitäten und Projekte. Deswegen braucht es Formate, die die Aufmerksamkeit der relevanten Akteurinnen und Akteure auf das eigene Vorhaben lenken und diese auch zur Beteiligung motivieren. Dabei ist Kreativität gefragt.



#### Lerneffekt

Gerade in Zeiten eines Überangebotes treffen Formate auf Interesse, die etwas „Neues“ oder „Ungewöhnliches“ (in der Region) darstellen. Einige Modellregionen haben deshalb auf kreative Formate für unterschiedliche Akteurinnen und Akteure gesetzt, um für ihr Modellvorhaben zu werben oder den integrierten Ansatz auszuarbeiten.



## Beispiele aus den Regionen: Formate zur Beteiligung

### Kreative Formate

Der Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V. führte **Nachbarschaftsgespräche** durch. Dazu teilte der Kommunalverbund die Region in Teilräume und weiter in mehrere Nachbarschaften ein. Dadurch stellte das Projektteam einen praxisnahen Bezug unter den Teilnehmenden her. Die räumliche Nähe zueinander und die daraus resultierenden Abhängigkeiten und Verbindungen in der Nachbarschaft förderten den konkreten Austausch.

Der Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V. erprobte als besonders innovatives Format eine **Fraktionsvorsitzendenkonferenz**. Erstmals kamen die Fraktionsvorsitzenden der Stadt- und Gemeinderäte, der Kreistage und der Bremischen Bürgerinnen- und Bürgerschaft in regionalen Fraktionen zusammen, um die Ergebnisse des Modellvorhabens in Form von „Thesen zum Wohnungsmarkt“ zu diskutieren. Die Veranstaltung war erfolgreich und deutete einen breiten politischen Konsens zum Verständnis eines regionalen Wohnungsmarktes an. Für die Strategieweise wurde dieses Format weiterentwickelt, um die Kommunalpolitik (im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Möglichkeiten) möglichst aktiv in die Ideen- und Maßnahmenfindung, vor allem aber in die gemeinsame Problemdiagnose, einzubinden. Zentral für das Gelingen der Strategieweise war es, die Kongruenz von kommunalen Einzelinteressen und dem regionalen Gesamtinteresse zu verdeutlichen.

### Eventbasierte Formate

Die Europäische Metropolregion Nürnberg ging neue Wege in der Beteiligung. Aus der Erkenntnis heraus, dass die Nachfrage nach regelmäßigen Arbeitsgruppen zu eher strategischen Themen nachließ, setzte sie im Modellvorhaben auf eventbasierte Formate. So wurde eine **Konferenz** zu einem Fachthema zum Anlass genommen, die für das Thema relevanten Akteurinnen und Akteure in die Planung und Organisation der Konferenz einzubinden. Die regelmäßigen Treffen ermöglichten ferner, sich in ungezwungener Runde auch über strategische Weichenstellungen für die Region oder einzelne Themenfelder auszutauschen. Ebenfalls neu waren **Reisen** in die Bundes- und Landeshauptstadt. Hierzu lud die Europäische Metropolregion Nürnberg ihre Mitglieder ein und organisierte vor Ort ein umfassendes Programm von Besuchen einzelner Ministerien bis hin zu gemeinsamen Abenden zum Beispiel in Berlin in der Landesvertretung. Die gemeinsame An- und Abreise sowie die Besuche vor Ort boten den Teilnehmenden viele Möglichkeiten zum Austausch und zu gemeinsamen Überlegungen über die künftige strategische Ausrichtung der Metropolregion Nürnberg.

### Überregionale Formate

Der Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V. organisierte in Berlin einen **parlamentarischen Abend** und lud Bundestagsabgeordnete aus der Region in die Landesvertretung ein. Auf dem Abend wurden das Modellvorhaben und Ergebnisse vorgestellt. Ziel war es, die übergeordnete politische Ebene für das eigene Vorhaben als Fürsprecher und Unterstützer zu gewinnen.

Die Region Stuttgart organisierte einen ständigen überregionalen Wissenstransfer über das **Netzwerk der Grünen Ringe**, einen Zusammenschluss von Städten und Regionen mit übergeordneten Grünkonzepten in der Bundesrepublik. In regelmäßigen Arbeitstreffen wurden neue Entwicklungen und Projekte vorgestellt und können so als Vorbild für ähnliche Projektansätze in anderen Regionen dienen.

## Im Fokus: Die Rolle der Regionalplanung

Die Rolle der Träger der Regionalplanung war im „MORO Lebendige Regionen“ sehr ambivalent. Symptomatisch dafür war bereits die Tatsache, dass sich nur wenige Träger mit eigenen Vorhaben beworben haben. Im „MORO Lebendige Regionen“ selbst war mit dem Verband Region Stuttgart nur ein Träger der Regionalplanung als Projektträger dabei. In allen anderen Modellregionen zählten die Träger der Regionalplanung zum einzubindenden Akteurskreis.

Grundsätzlich haben alle Modellregionen versucht, die Träger der Regionalplanung in ihr Modellvorhaben einzubeziehen – wenn auch auf verschiedenen Ebenen und über verschiedene Formate. Der Großteil der Modellregionen sah eine regelmäßige Beteiligung auf der operativen Ebene in den Facharbeitsgruppen vor. In einigen wenigen Modellregionen sollten die Träger eine zentrale Stellung einnehmen und auf der strategischen Ebene in den Lenkungsgruppen oder Steuerungskreisen teilnehmen. Andere Regionen wiederum sahen keine laufende Einbindung vor, sondern sprachen die Träger der Regionalplanung gezielt und anlassbezogen an sowie führten – wenn möglich – bilaterale Gespräche.

### Erfahrungen und Lerneffekte

Die Rolle der Träger der Regionalplanung in den Modellvorhaben ist differenziert zu sehen. Denn deren Rollenverständnis und Teilnahme waren von unterschiedlicher Intensität geprägt:

- **Kenntnisnahme und Beobachtung:** Die Träger nahmen das Modellvorhaben zur Kenntnis und beobachteten den Prozess, beteiligten sich aber nicht aktiv oder nur punktuell. Das Interesse steigerte sich in einigen Fällen zum Ende des Modellvorhabens, wenn konkrete Ergebnisse in Form von Strategien oder Konzepten vorlagen. Die Träger prüften die regionalplanerischen Auswirkungen und suchten gegebenenfalls das Gespräch.
- **Laufende Teilnahme im Sinne eines Informationsflusses:** Die Träger beteiligten sich – soweit es die eigene Arbeit zuließ – über die angebotenen Formate, insbesondere auf der operativen Ebene. Sie nahmen eher eine teilnehmende als aktive Rolle ein. Sie nutzten ihre Teilnahme dazu, um über Aktivitäten in der Region „auf dem Laufenden“ zu bleiben, und gaben fachliche Rückmeldung zu Zwischenergebnissen oder zu den integrierten Ansätzen.

- **Aktive Teilnahme:** Die Träger beteiligten sich aktiv an dem Modellvorhaben und brachten ihr Wissen ein. Sie agierten als „Richtungsgeber“ oder „strategischer Partner“ und unterstützten den Prozess aktiv – teils auch auf strategischer Ebene in Lenkungsgruppen oder Steuerungsgremien. Sie setzten sich intensiv mit den Ergebnissen der Vorhaben auseinander, rückkoppelten diese mit ihren eigenen Aufgaben und berieten die Modellvorhaben in regionalplanerischen Belangen.



#### Stimmen aus der Praxis

*„Der Regionalplanung kam vor allem auch die Aufgabe zu, einen Erkenntnis- und Ergebnistransfer in die Region zu liefern.“*

Die Formen der Teilnahme waren von verschiedenen Faktoren abhängig, wobei die institutionalisierte Ausgestaltung und die Abgrenzungen der Planungsregionen der Regionalplanung in den einzelnen Ländern eine Rolle spielte:

- **Eigenes Rollen- und Selbstverständnis:** Versteht sich die Regionalplanung über ihre eigentliche Planungsaufgabe hinaus als aktiver Teil der Regionalentwicklung, dann werden auch der Mehrwert einer Teilnahme und die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen regionalen Prozessen erkannt. Je stärker dieses Rollen- und Selbstverständnis ausgeprägt ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit einer aktiven Rolle.
- **Inhaltliche Deckungsgleichheit:** Je größer die Schnittmenge zwischen dem Thema des Modellvorhabens und den inhaltlichen Aufgaben der Regionalplanung ist, desto mehr Ansatzpunkte bestehen für eine Zusammenarbeit, einen Austausch und eine inhaltliche Abstimmung. So weisen Themen wie Fachkräftesicherung nur wenige Schnittmengen auf, wohingegen Themen wie Wohnen vor dem Hintergrund einer Siedlungsflächenentwicklung hohe Relevanz für beide Seiten haben.
- **Zeitverfügbarkeit:** Die Intensität der Teilnahme ist davon abhängig, inwieweit die Regionalplanung selbst in eigene Prozesse und Aktivitäten eingebunden ist. So berichteten einige Modellregionen, dass die zuständigen Träger der Regionalplanung zur Zeit der Modellvorhaben selbst eigene Pläne oder Leitbilder erstellten, weswegen sie wenig bis gar keine Zeit für andere Aktivitäten beziehungsweise einzelne teilträumliche Projekte – auch aus Gründen der gesamtregionalen Balance – hatten.

## Im Fokus: Einbindung und Beteiligung von Finanzverantwortlichen

Ein besonderes Augenmerk im „MORO Lebendige Regionen“ lag auf der Einbindung der kommunalen Kammereien in die Modellvorhaben. Denn die zu erarbeitenden integrierten Ansätze sollten auch die finanziellen Handlungsspielräume der Kommunen berücksichtigen. Die Modellregionen mussten deshalb bereits mit der Antragstellung nachweisen, dass sich die Kammereien grundsätzlich bereit erklären, an dem Modellvorhaben aktiv mitzuwirken.

Ein Blick in die Organisations- und Arbeitsstrukturen zeigt, dass fast alle Modellregionen Angebote zur Beteiligung in Form von Facharbeitsgruppen zum Thema Finanzen eingerichtet hatten. Einige Modellregionen ergänzten und intensivierten dies durch weitere Einzelgespräche mit den Kammereien. Diese Formate gewährleisteten eine laufende Einbindung der Finanzverantwortlichen in das Modellvorhaben, in die Erarbeitung der integrierten Ansätze und die Prüfung der finanziellen Umsetzbarkeit einzelner Projekte. In den Facharbeitsgruppen und Gesprächen wurden die Kammereien von den Projektteams über das Vorhaben oder einzelne Projekte informiert, Zwischenergebnisse wurden rückgekoppelt und es wurde über nächste Schritte diskutiert. Andererseits wurden diese Formate dazu genutzt, die finanziellen Handlungsspielräume der Kommunen für die geplanten Umsetzungsprojekte auszuloten oder alternative Finanzierungsinstrumente zu erörtern.

Ein Meilenstein der Beteiligung waren die Planspiele in der 1. Phase, die durch die Begleitforschung und Forschungsassistenz initiiert und angeleitet wurden. Die Planspiele waren in vielen Regionen initiale Treffen für die Zusammenarbeit zwischen den inhaltlich-fachlichen

und finanzverantwortlichen Akteursgruppen und für viele Beteiligte Neuland. Neben der Präsentation der Regionalanalysen (siehe Kapitel Im Fokus: Die Abstimmung mit den fiskalischen Rahmenbedingungen der Region) standen die fiskalische Bewertung und Diskussion einzelner Projekte der Regionalentwicklung im Vordergrund.

### Erfahrungen und Lerneffekte

Die Planspiele zeigen: Ein systematischer Dialog ist gewinnbringend für beide Seiten. In fast allen Modellregionen tauschten sich die Teilnehmenden losgelöst von aktuellen oder akuten Finanzierungsfragen über die finanzwirtschaftlichen Folgen der integrierten Ansätze oder einzelner Projekte aus. Dabei zeigten viele Kammereien großes Interesse an den Inhalten und Zielen der integrierten Ansätze oder einzelner Projekte. Sie brachten sich aktiv mit Einschätzungen über die wirtschaftlichen (Folge-)Kosten und Wirkungen ein und lieferten den Vertreterinnen und Vertretern der Regionalentwicklung wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung ihrer Modellvorhaben.

Mehrere Kammereien lobten die frühzeitige Einbindung in den Prozess. Häufig werden sie erst hinzugezogen, wenn etwa Fördermittel beantragt oder Eigenmittel finanziert werden sollen. Die Projekte sind dann bereits antragsreif und ein konstruktives Einwirken ist nur noch schwer möglich.

Einige Kammereien verwiesen bei Finanzierungsfragen zu einzelnen Vorhaben auf die politische Entscheidungskompetenz. Die Kammereien erarbeiten zusammen mit den Fachbereichen die Haushaltsentwürfe. Die eigentliche Entscheidung über die Verteilung der Mittel findet hingegen im politischen Diskurs statt und ist ein Aushandlungsprozess innerhalb der Räte.

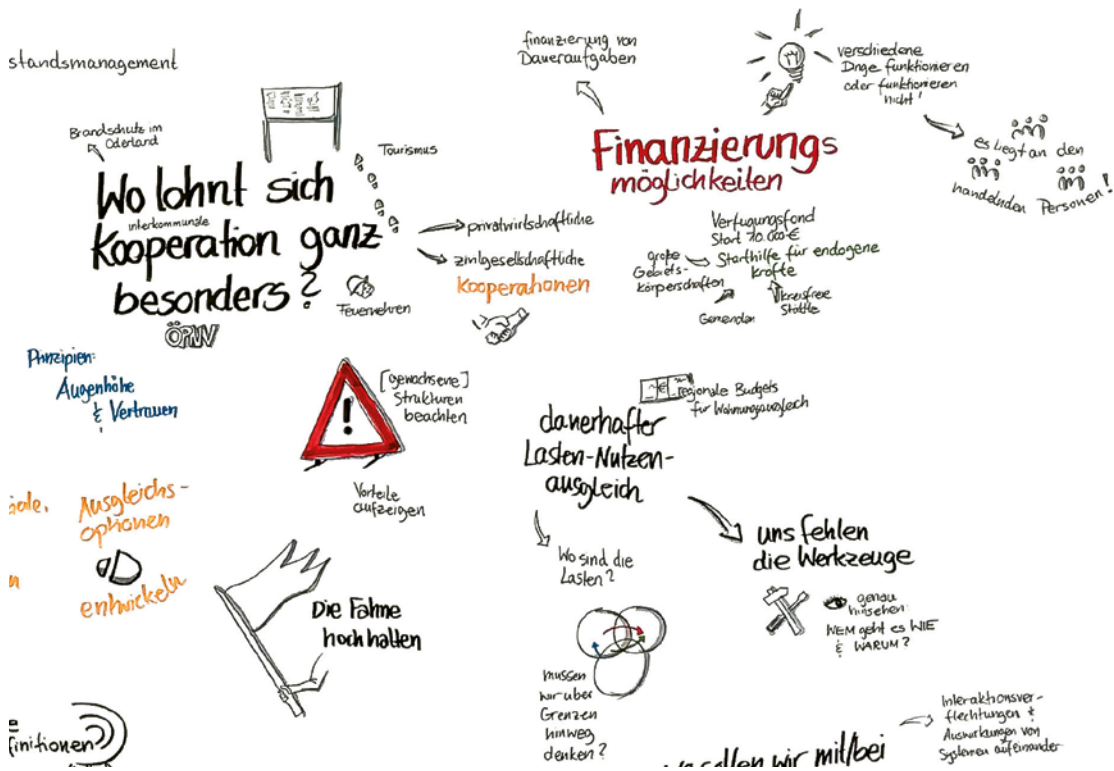


### Zum Nachschlagen: Planspiele

Die Planspiele führten die Themen Regionalentwicklung und kommunale Finanzen zusammen und stießen einen Austausch zwischen den Ebenen in den Modellregionen an. Losgelöst vom tagespolitischen Geschäft wurden die kommunale Finanzlage der Modellregionen reflektiert und konkrete Umsetzungsprojekte unter anderem vor dem Hintergrund ihrer fiskalischen Wirkungen diskutiert.

Die MORO-Informationen 16/2 beinhaltet ausführliche Informationen zum Aufbau und Ablauf der Planspiele sowie einen Erfahrungsbericht zum Planspiel im Landkreis Saalfeld-Rudolstadt.

LINK: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/16/moroinfo-16.html>



Ausschnitt aus grafischer Begleitung eines Workshops, Quelle: © Visual Facilitators/Katrin Faensen

### 2.3 Ansätze verstetigen

Aktive Regionalentwicklung setzt sich mit der Zukunft von Regionen und ihren Teilräumen auseinander. Strategien und Konzepte werden nicht nur

entwickelt, sondern auch durch konkrete Projekte umgesetzt und verstetigt.

➔ Erkenntnisinteresse

Welche Formen der Verstetigung werden gewählt?

Wovon ist eine Verstetigung abhängig?

Welche Rolle spielen die Regionalplanung oder Kammereien in der Verstetigung?

## Formen der Verstetigung

Die Modellregionen sollten integrierte Ansätze nicht nur entwickeln, sondern deren Praktikabilität und Wirksamkeit auch anhand konkreter Projekte erproben. Mit den Projekten wurden die angestoßenen Prozesse aus der 1. Phase konsequent fortgeführt und verstetigt. Die Projekte waren umsetzungsorientiert und langfristig angelegt sowie von zentraler Bedeutung für die Region als Ganzes. Dabei zeigte sich, dass die Modellregionen mit ihren Projekten unterschiedliche Wege der Verstetigung gegangen sind.

### Konzepte und Strategien

Einige Modellregionen überführten in der 1. und 2. Phase ihre erarbeiteten integrierten Ansätze in Konzepte oder Strategien. So erneuerte die Europäische Metropolregion Nürnberg ihren strategischen Orientierungsrahmen, der nun bis zum Jahr 2030 gilt. Die Regiopolegion Bielefeld verfasste zunächst eine Strategie für die Regiopolegion und leitete daraus unter anderem ein regiopolitantes Radverkehrskonzept ab, das künftig Planungsgrundlage für den Ausbau des Radwegenetzes in der Region ist. Der Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V. entwickelte mit der regionalen Wohnungsmarktstrategie strategische Leitlinien für die Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum in der Region Bremen. Die Region Stuttgart entwickelte ein Finanzierungs- und Gestaltungskonzept für 23 kommunale Stationen, die den Museumsradweg im Schönbuch aufwerten und damit einen wertvollen Beitrag für mehr Standort- und Lebensqualität leisten sollen.

Die Konzepte und Strategien haben durch Beschlüsse an Verbindlichkeit gewonnen und dienen als Richtschnur für die künftige Regionalentwicklung.

### Geschäfts- und Betriebsmodelle

Neben Konzepten und Strategien entwickelten einige Modellregionen Geschäfts- oder Betriebsmodelle, um ihre erarbeiteten Ansätze zu verstetigen. Die Modelle basierten teils auf Vorarbeiten aus der 1. Phase und wurden in der 2. Phase im Zusammenspiel mit relevanten oder potenziellen Partnerinnen und Partnern verfeinert, konkretisiert und erprobt. Die Modelle enthalten Angaben zur Finanzierung, zur Organisations- und Rechtsform, zum Betrieb oder zum Vertrieb von Produkten. So entwickelte der Landkreis Coburg ein Genossenschaftsmodell für die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte, der Landkreis Barnim ein Betriebsmodell für einen Patientenfahrservice sowie der Wirtschaftsraum Spreewald Betriebsmodelle zur Einführung einer Gästekarte für den ÖPNV und für einen unternehmensfinanzierten Fachkräfte- und Auszubildendenshuttle.

Trotz der soliden Ausarbeitung wird bisher nur das Betriebsmodell zur Einführung einer Gästekarte im Wirtschaftsraum Spreewald umgesetzt. Für das Genossenschaftsmodell des Landkreises Coburgs müssen noch rechtliche Fragen geklärt werden. Das Betriebsmodell des Landkreises Barnim und das Betriebsmodell für einen unternehmensfinanzierten Fachkräfte- und Auszubildendenshuttle im Wirtschaftsraum Spreewald scheiterten an äußeren Umständen.



## Methodentipp aus den Regionen: Business Modell Canvas

Als methodische Grundlage für die Ausarbeitung ihres Geschäftsmodells hat der **Landkreis Coburg** das Business Modell Canvas (BMC) genutzt. Ein BMC hilft dabei, ein Geschäftsmodell zu strukturieren, zu konkretisieren und zu visualisieren. In dem Modell werden anhand eines vorgegebenen Schemas neun Bereiche bearbeitet, die zentrale Erfolgsfaktoren für ein Geschäftsmodell darstellen. Dazu gehören zum Beispiel der Kundennutzen, die Zielkundschaft, Schlüsselaktivitäten oder auch Fragen zur Finanzierung und zu möglichen Einnahmen.

### Business Modell Canvas



Quelle: SPRINT 2022

### Neue Angebote für die Regionen

Im Ergebnis der konzeptionellen Vorarbeiten schafften einige Modellregionen konkrete Angebote in der Region. Der Kreis Bergstraße etablierte mit dem Makerspace ein neues Angebot in der digitalen Bildungslandschaft im Kreis. Der Makerspace steht allen Schulen für das Erlernen von digitalen Medien und Anwendungen zur Verfügung. Der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt schaffte in zwei Kommunen Leerstandsmanagements, die Interessenten bei dem Kauf und der Sanierung leerstehender Gebäude beratend zur Seite stehen. Die Einführung der Gästekarte im Spreewald ermöglicht Touristinnen und Touristen, kostengünstig den ÖPNV zu nutzen. Die Modellregionen Landkreis Saalfeld-Rudolstadt und die KielRegion schafften neue Angebote in Form von Internetportalen. So entwickelte die KielRegion ein Wohnportal für die Wohnungssuche von Geflüchteten und einkommensschwachen Gruppen. Der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt steht kurz davor, eine Vermittlungsplattform für leer stehende Immobilien einzuführen.

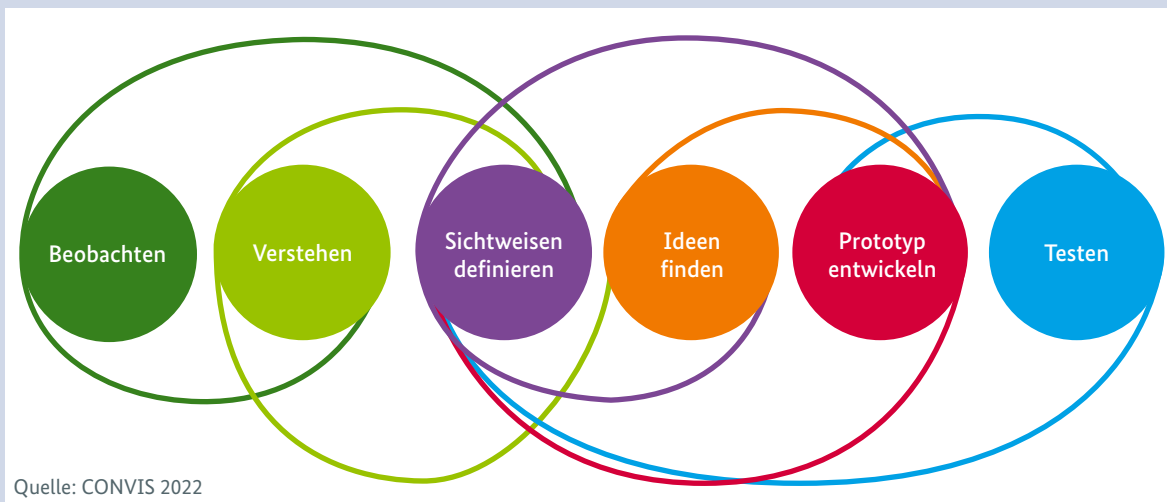
### Adressatengerechte Formate

Einige Modellregionen entwickelten adressatengerechte Publikationsformate, um die Ergebnisse für die relevanten Zielgruppen aufzubereiten. Der Kommunalverbund Niedersachsen/Bremen e. V. erstellte eine Broschüre zum Thema Wohnen in der Region und zeigt darin nicht nur die verschiedenen Zielgruppen eines regionalen Wohnungsmarktes und deren Bedürfnisse auf, sondern gibt den Kommunen auch Empfehlungen für die Wohnungsbaupolitik. Der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt erstellte eine Broschüre zum Thema Leerstandsmanagement mit Informationen und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung von Ortskernen. Die Europäische Metropolregion Nürnberg und der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt entwickelten kurzweilige Erklärvideos.



### Methodentipp aus den Regionen: Design-Thinking zur Entwicklung von Produkten

Die **KielRegion** hat zur Entwicklung des Wohnportals die Methode des Design-Thinkings gewählt. Design-Thinking ist eine iterative Herangehensweise an komplexe Problemstellungen, um innovative Lösungen aus Sicht der Anwendung zu entwickeln. Dazu wird vor allem die Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern eingenommen und diese werden von Beginn an konsequent in den Prozess eingebunden.



Quelle: CONVIS 2022

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.





## Methodentipp aus den Regionen: Adressatengerechte Kommunikation

### Zielgruppengerechte Broschüren

Die regionale Wohnungsmarktstrategie des **Kommunalverbunds Niedersachsen/Bremen e. V.** enthält gemeinsame regionale Leitlinien für die Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum und Maßnahmen für die regionale, die teilräumliche und Ortsebene. Um allen Interessenten einen einfachen Einstieg zu ermöglichen, fasst die Broschüre die Ergebnisse der regionalen Wohnungsmarktbeobachtung und der daraus abgeleiteten Strategie kompakt und anschaulich zusammen. Indem zentrale Aussagen nicht nur auf den Punkt gebracht, sondern auch illustriert werden, sind sie einer breiteren Zielgruppe zugänglich.

Gegen Leerstand, für lebendige Ortskerne: Die Abschlussbroschüre bereitet die zentralen Ergebnisse des Leerstandsmanagements im **Landkreis Saalfeld-Rudolstadt** auf. So werden Gründe für die Innenentwicklung genannt, Arbeitsschritte beschrieben und Musterbeispiele für aktivierte Immobilien aufgeführt. Ferner befasst sich die Broschüre mit Möglichkeiten der Leerstandsvermittlung im Landkreis.

### Erklärvideos

Was ist und was macht die **Europäische Metropolregion Nürnberg**? Um Neumitgliedern in kommunalen Gremien oder aus der Wirtschaft einen Überblick über Ziele, Arbeitsweise, Projekte und den Mehrwert der Europäischen Metropolregion Nürnberg zu ermöglichen, entwickelte und produzierte die Geschäftsstelle **kurzweilige Erklärvideos**. Ausgespielt auf der Internetseite und in sozialen Medien erläutern die Videos die Governance sowie die Arbeit der Metropolregion und zeigen Mitwirkungsmöglichkeiten auf.

Leerstandsmanagement auf den Punkt gebracht: Das Video des **Landkreis Saalfeld-Rudolstadt** zeigt, wie Leerstandsmanagement helfen kann, für Immobilien im Innenbereich passende Bewohnerinnen und Bewohner zu finden. Am Beispiel eines älteren Ehepaars, dessen Haus im Dorfkern zu groß geworden ist, wird die Gebäudevermittlung an eine Familie veranschaulicht. Gleichzeitig profitiert auch das ältere Paar, das sein Haus in guten Händen weiß und in eine altersgerechte Wohnung ziehen kann.

### Anpassungen rechtlicher Rahmenbedingungen

Der Modellregion Wirtschaftsraum Spreewald gelang es, für die Einführung der Gästekarte ein Landesgesetz anzupassen – eine wichtige rechtliche Grundlage für die Finanzierung durch kommunale Beiträge. Der Anpassung ist ein aufwendiger Abstimmungs- und Diskussionsprozess mit der Landesebene und weiteren Beteiligten vorausgegangen, der letztendlich erfolgreich war. Auch der Landkreis Barnim erkannte, dass eine Anpassung des Sozialgesetzbuches für die Finanzierung ihres Patientenfahrservices hilfreich gewesen wäre, allerdings konnte dieser aufgrund der damit verbundenen Komplexität und dem Aufwand nicht herbeigeführt werden.



### Beispiele aus den Regionen: Anpassung des Brandenburgischen Kommunalabgabengesetzes

Ein weitreichender Meilenstein für den **Wirtschaftsraum Spreewald** und die Einführung einer Gästekarte im ÖPNV war die notwendige Anpassung und Verabschiedung des Brandenburgischen Kommunalabgabengesetzes im Mai 2019. Dieses gestattet von nun an Gemeinden, von ihren Übernachtungsgästen einen Beitrag für die mehrkostenfreie Nutzung des ÖPNV im Wirtschaftsraum Spreewald zu erheben. Dem vorangegangen ist ein intensiver und konstruktiver Dialog mit dem zuständigen Landesministerium und den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern in der Modellregion.

### Finanzierung sichern

Die Frage der Finanzierung ist für die Verstetigung zentral, wobei hier verschiedene Ansätze in den Modellregionen verfolgt wurden und diese eher parallel zu allen anderen Verstetigungsansätzen verliefen. Die Region Stuttgart sicherte die Umsetzung ihres Gestaltungskonzeptes für die Museumsroute durch das eigene, umlagefinanzierte Kofinanzierungsprogramm. Die Europäische Metropolregion Nürnberg nutzte die Aktualisierung des Strategierahmens dazu, neue Finanzierungsregeln vor dem Hintergrund neuer Aufgaben der Geschäftsstelle mit den Mitgliedern auszuhandeln. Eine Modellregion führte ein neues Umlagesystem zur Finanzierung gemeinsamer Projekte ein. Andere Modellregionen setzen hingegen auf eine Finanzierung durch Fördermittel oder „dockten“ ihr Projekt an bestehende geförderte Strukturen an. So arbeitet der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt eng mit dem LEADER-Management der Region Saalfeld-Rudolstadt zusammen, das das Thema Leerstand ebenfalls bespielt. Der Kreis Bergstraße bezieht auch private Mittel über ein Sponsoring durch Unterneh-

men in die Finanzierung ihres Makerspace ein. Die Modellregionen Spreewald und Coburg sichern ihre Projekte über das eigens entwickelte Geschäfts- und Betriebsmodell mit entsprechenden Einnahmemodellen ab.



### Beispiele aus den Regionen: Kofinanzierungsprogramm des Verbands Stuttgart

Der **Verband Region Stuttgart** lobte einen Wettbewerb für die Kommunen im Projektraum Schönbuch zur Umsetzung der Museumsroute aus und ermöglichte ihnen, sich im Falle eines Zuschlags eine Kofinanzierung zu sichern. Grundvoraussetzung war, sich an dem entwickelten Gestaltungskonzept zu orientieren und damit die Sichtbarkeit der 23 Stationen entlang der Museumsroute zu fördern.



## Erkenntnisse und Lerneffekte aus der Verstetigung

Die Ergebnisse der Modellregionen zeigen, dass die Verstetigungsaussichten von verschiedenen Faktoren abhängig sind.

### Überführung in bestehende oder neue Strukturen

Die Modellvorhaben und deren aufgebaute Organisations- und Arbeitsstrukturen waren zeitlich begrenzt und sollten einen Initialeffekt auslösen. Deren Fortführung hing maßgeblich davon ab, die Ansätze auf sich selbsttragende und tragfähige Strukturen zu überführen.

Die aufgebauten Strukturen wurden einerseits in bestehenden Strukturen der Projektträger überführt, wobei dies zu meist mit einer Verschlankung der Strukturen einherging, oder neue Zuständigkeiten innerhalb der Träger wurden geschaffen. Andere Modellregionen hingegen bauten mit der 2. Phase neue Strukturen auf, die den Prozess nach Beendigung fortführen. Dabei handelte es sich etwa um neue Organisationsformen wie eine Genossenschaft oder bestehende Strukturen außerhalb der eigenen Organisations- und Arbeitsstrukturen wie zum Beispiel ein bestehender Verein oder ein Regionalmanagement.

### → Lerneffekt

Die Weichen für die Zeit nach der Förderung sind frühzeitig zu stellen. Diesen Ansatz hat das „MORO Lebendige Regionen“ mit der 2. Phase selbst verfolgt. Es zahlte sich aus, dass sich die Modellregionen in der 2. Phase intensiv mit der Verstetigung auf der Struktur- und Arbeitsebene auseinandergesetzt haben.

### Finanzierung der Verstetigung

Die weitere Finanzierung ist von zentraler Bedeutung für die Verstetigungsaussichten der Projekte. Dabei bieten sich je nach Ausrichtung des Verstetigungsansatzes verschiedene Formen der Finanzierung an. Sie reichen von einer kommunalen Finanzierung über eine öffentliche Förderung und private Mittel bis hin zu eigenen Einnahme-, Beitrags- oder Umlagemodellen. Mit jeder Finanzierungsform sind verschiedene Ansprüche und Anforderungen verbunden, die es frühzeitig zu prüfen gilt, um den Prozess in die entsprechenden Bahnen zu lenken.

### → Lerneffekt

Bei der Finanzierung sollten frühzeitig verschiedene Wege geprüft werden, wobei dies von dem eigentlichen Verstetigungsansatz abhängig ist. Es ist wichtig, die Finanzierungspartner von Beginn an einzubeziehen, um den Finanzierungsansatz im Sinne aller auszuarbeiten.

### Rechtliche Rahmenbedingungen im Sinne des Projektes anpassen

Eine erfolgreiche Verstetigung gerade von neuen und innovativen Ansätzen kann aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen scheitern. So besteht die Gefahr, dass Gesetze oder einzelne Paragraphen einer Umsetzung von innovativen Projekten im Wege stehen, sie erschweren oder sie unwirtschaftlich darstellen.

### → Lerneffekt

Je konkreter der Änderungs- oder Anpassungsbedarf bei rechtlichen Rahmenbedingungen formuliert und definiert werden kann, desto einfacher können dafür Koalitionen gesucht und eine Anpassung herbeigeführt werden.

### Politische Unterstützung

Verstetigung braucht politische Unterstützung. Nur wenn die politische Führungsebene auf Landkreis- und Gemeindeebene sowie die kommunalen Räte und Kreistage hinter dem Vorhaben stehen, gelingt die Verstetigung. Eine Herausforderung stellen dabei Wahlen dar. Kommt es auf Gemeinde- oder Landkreisebene zu neuen Regierungen, sind Verstetigungsprozesse gefährdet. Die neuen Vertreterinnen und Vertreter müssen für das eigene Vorhaben gewonnen werden, damit der weitere Verstetigungsprozess nicht ins Stocken oder gar zum Erliegen kommt.

## → Lerneffekt

Die politische Entscheidungsebene muss frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Es müssen Fürsprecherinnen und -sprecher gefunden und Koalitionen gebildet werden, die die Verstetigungsansätze unterstützen und durch finanzielle Zusagen langfristig sichern.

### Zuständigkeit und Verantwortlichkeit – Kontinuität durch Personal

Verstetigung braucht Zuständigkeit und Verantwortlichkeit. Diese war während der Laufzeit des „MORO Lebendige Regionen“ durch die Projektteams gegeben. Mit dem Übergang in die Verstetigung war von den Modellregionen zu klären, wer für die Fortführung zuständig und verantwortlich ist.

Die Modellregionen verfolgten im Grunde zwei Wege. Entweder wurde das Personal des Projektteams weiterbeschäftigt und ist nun weiterhin für die Fortführung des Prozesses zuständig. Oder die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit wurde auf neues Personal innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation übertragen (siehe auch Überführung in bestehende oder neue Strukturen).

## → Lerneffekt

Personelle Kontinuität ist ein Erfolgsfaktor für aktive Regionalentwicklung. Die zuständigen und verantwortlichen Personen sind die zentralen Wissensträgerinnen und -träger. Die Projektträger sollten die Chance einer befristeten Förderung auch dazu nutzen, Personal an sich zu binden und nach dem Auslaufen weiterzubeschäftigen.

### Äußere Umstände und Krisen

Verstetigung ist abhängig von äußeren Umständen. Konzepte und Strategien, Geschäfts- und Betriebsmodelle oder Produkte können noch so gut ausgearbeitet sein, sie sind jedoch gefährdet, wenn sich die Rahmenbedingungen weitreichend ändern. Das wurde auch in einigen Modellregionen deutlich. So hatte sich der Bedarf an einen unternehmensfinanzierten Auszubildenden- und Fachkräfteshuttle aufgrund der gleichzeitigen Verbesserung im ÖPNV im Spreewald aufgelöst. Im Landkreis Coburg führte die neue Auszubildendenverordnung im Pflegebereich zu notwendigen Anpassungen im Geschäftsmodell. Im Landkreis Barnim führte die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Reise- und Kontaktbeschränkungen zu einer Unwirtschaftlichkeit des Betriebsmodells.

## → Lerneffekt

Diese äußeren Umstände und Krisen sind hinzunehmen. In einigen Fällen führen sie dazu, das eigene Vorhaben neu auszurichten. In anderen Fällen ist zu akzeptieren, dass der anvisierte Weg an diesem Punkt zu Ende ist. Dennoch sind auch mit diesen Ansätzen umfassende Erkenntnisse verbunden, von denen auch andere Regionen profitieren können.

## Im Fokus: Die Rolle der Regionalplanung bei der Verstetigung

In der 2. Phase des „MORO Lebendige Regionen“ nahm die Bedeutung und die Beteiligung der Regionalplanung insgesamt ab, beziehungsweise sie war in vielen Fällen aus Sicht der Modellregionen nicht mehr notwendig. Grund dafür war der hohe Umsetzungsbezug der Projekte, die in den meisten Modellregionen nur noch wenige regionalplanerische Anknüpfungs- oder Berührungspunkte aufwiesen. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen oder Produkten auf kommunaler oder regionaler Ebene liegt außerhalb des Aufgabenbereichs der Regionalplanung und bietet weder Anlass, sich aktiv einzubringen, noch einen Mehrwert für deren Verstetigung.

Dennoch gab es in der 2. Phase Einzelfälle, in denen die Regionalplanung trotz des Umsetzungsbezugs weiterhin eine Rolle spielte. Vor allem dann, wenn die Regionalplanung einen wichtigen Baustein bei der Verstetigung darstellte. So suchte die Modellregion Bremen weiterhin den Schlüsselschluss mit der Regionalplanung, damit die erarbeitete Wohnungsmarktstrategie zur Weiterentwicklung der planerischen Grundlagen beitragen kann.

## Im Fokus: Die Zusammenarbeit mit den Kammereien bei der Verstetigung

In der 2. Phase spielten die Kammereien eine eher untergeordnete Rolle, obwohl Fragen der Finanzierung bei Umsetzungsprojekten und deren Verstetigung offenkundig sind.

Mit Blick auf die Verstetigung der Projekte zeigte sich jedoch, dass es hierbei eher um betriebswirtschaftliche als um haushaltspolitische oder finanzwissenschaftliche Fragen ging. So entwickelten einige Modellregionen konkrete Geschäfts- oder Betriebsmodelle, die sich durch Einnahmen größtenteils selbst tragen (sollen). Deren betriebswirtschaftliche Bewertung oder Tragfähigkeit lag grundsätzlich nicht im Verantwortungsbereich der Kammereien, sofern es sich nicht um eine künftige Finanzierung als Eigenbetrieb oder eine Anteilsfinanzierung handelte. Die Entscheidung über eine Anteilsfinanzierung oblag zudem eher den politischen Gremien als den Kammereien.



# 3 Erfahrungswissen für aktive Regionalentwicklung

Und wie geht es weiter? Die Modellregionen im „MORO Lebendige Regionen“ sind ihre Entwicklung insgesamt oder in einzelnen Themenschwerpunkten aktiv als Zukunftsaufgabe angegangen. Sie haben neue integrierte Ansätze in Form von Strategien und Konzepten entwickelt sowie deren Verstetigung erprobt und in die Wege geleitet. Es wird sich erst in einigen Jahren zeigen, welche Wirkungen diese Ansätze und Projekte entfalten werden.

Während der Laufzeit wurde innerhalb der Modellregionen und im „MORO Lebendige Regionen“ ein großer Schatz an Erfahrungswissen aufgebaut. Wissen, von dem auch andere Regionen profitieren können, die sich mit ihrer Entwicklung auseinandersetzen möchten – und zwar, aktiv als Zukunftsaufgabe!

## → Ergebnisse aus den Modellregionen

Im „MORO Lebendige Regionen“ sind nicht nur neue Strategien und Umsetzungsprojekte in den Regionen herausgekommen, sondern auch eine Vielzahl an Ergebnissen in Form von Studien, Leitfäden, Portalen oder neuen methodischen Ansätzen. Dieser umfassende Wissensaufbau hat nicht nur den Modellregionen in ihrer Entwicklung geholfen, sondern stellt auch ein großes Wissenspotenzial für andere Regionen dar.

Link: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01_start.html)

## → Podcasts

In der dreiteiligen Podcast-Reihe „**Lebendige Regionen.Strategie**“ werden Methoden und Instrumente vorgestellt, mit denen Akteurinnen und Akteure vor Ort Strategien, Konzepte oder Projekte entwickelt haben. Gemeinsam wird der Blick auf die Frage gerichtet, wie es den Regionen gelungen ist, ihre Strategien, Konzepte oder Projekte zu entwickeln.

In der dreiteiligen Podcast-Reihe „**Lebendige Regionen.Dialog**“ werden Methoden, Verfahren und Instrumente zum Thema Zusammenarbeit vorgestellt. Gemeinsam mit ausgewählten Modellregionen wird der Blick auf die Frage gerichtet, wie es den Vorhaben gelungen ist, unterschiedliche Akteurinnen und Akteure für ihr Projekt zu aktivieren und zu beteiligen.

## → Videos

Bundesweit ist der Wohnungsmarkt insbesondere in den Ballungsräumen angespannt. Gleichzeitig stellt der demografische Wandel den Wohnungsmarkt im ländlichen Raum vor neue Herausforderungen. Das Video **Lebendige Regionen.Wohnen** zeigt, es gibt viele Wege das Thema aktiv anzugehen.

Regionen im ländlichen Raum stehen vor der Herausforderung, nachhaltige und bedarfsgerechte Mobilität sowohl in peripher gelegenen als auch in stärker besiedelten Ballungsgebieten anzubieten. Das Video **Lebendige Regionen.Mobilität** präsentiert Lösungsansätze für neue Mobilitätsformen.

Die Zuwanderung 2015 war herausfordernd für viele Regionen und Kommunen. Jedoch bot der Zuzug auch viele Chancen für den ländlichen und städtischen Raum. Wie Integration in Regionen und Kommunen gelingen kann, das wird im Video **Lebendige Regionen.Integration** vorgestellt.

## → Web-Interviews

Aktive Regionalentwicklung wird durch Menschen gemacht. In der Web-Interview-Reihe **Lebendige Regionen. Köpfe** werden Menschen vorgestellt die hinter dem „MORO Lebendige Regionen“ stehen und zum Gelingen beigetragen haben. In kurzweiligen Videos ziehen diese Menschen Bilanz und verraten ihre persönlichen Eindrücke und Erfahrungen aus den letzten Jahren.

## → Kurzexpertisen der Forschungsassistenten

### Interkommunale Kooperation

In einem Großteil der Modellregionen sollten im Sinne des integrierten Entwicklungsansatzes Formen der interkommunalen Zusammenarbeit angestrebt, eingeübt und wenn möglich intensiviert werden. Die Kurzexpertise gibt einen Überblick über Formen interkommunaler Kooperationen und den Stand der Forschung. Vor dem Hintergrund des finanzwissenschaftlichen Schwerpunktes des Forschungsfeldes liegt der Fokus der Studie nicht nur auf möglichen Finanzierungsarten interkommunaler Kooperationen, sondern auch auf deren fiskalischen beziehungsweise ökonomischen Effekten, insbesondere auf die kommunalen Haushalte.

Link: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/kurzexpertise-interkommunale-kooperation.pdf>

### Kommunale Haushalte und Fördermittel: Können sich finanziell herausgeforderte Kommunen Fördermittel leisten?

Für Städte und Gemeinden sind die Akquise und die Abwicklung von Fördermitteln herausfordernd, denn es fehlt oft an Personal, Zeit und Geld. Besonders für finanziell herausgeforderte Kommunen stellt sich die Frage, ob Eigenanteile noch finanzierbar sind. Anhand von Regressionsanalysen zeigt die thematische Analyse, dass es keinen deutlichen Zusammenhang zwischen der kommunalen Haushaltslage und der Höhe der akquirierten Fördermittel gibt. Denn, wenn strukturelle Faktoren wie das Bruttoinlandsprodukt oder die Arbeitslosenquote berücksichtigt werden, lässt sich für die drei betrachteten Fördermittelbereiche (Städtebauförderung, GRW-Infrastrukturförderung und direkte Projektförderung) kein signifikanter Zusammenhang zwischen Finanzschwäche und niedrigem Fördermittelaufkommen auf Ebene der Kreise aufzeigen.

Link: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2021/bbsr-online-22-2021.html>

### Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die kommunalen Haushalte und die Regionalentwicklung

Die Pandemie stellt eine Zäsur für die öffentlichen Haushalte des Bundes und der Bundesländer sowie für die kommunalen Haushalte der Kreise, kreisfreien Städte und Gemeinden dar. Die insgesamt positive Entwicklung der kommunalen Haushaltslagen in den 2010er-Jahren ist gefährdet. Vor diesem Hintergrund untersuchte die thematische Analyse die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die kommunalen Haushalte und fragte nach den Auswirkungen auf die Regionalentwicklung. Die Situation und Entwicklung der kommunalen Haushalte wurde anhand einer Literaturstudie und Diskussionen mit den Kämmerern und den für die Regionalentwicklung zuständigen Vertreterinnen und Vertretern in sechs Regionen erhoben. Die Analyse zeigt insbesondere auf, welche Reaktionen auf die coronabedingte Finanzlage zu erwarten sind und was dies für die aktive Stadt- und Regionalentwicklung bedeutet.

Link: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2022/bbsr-online-37-2022.html>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Umsetzung des „MORO Lebendige Regionen“ .....	12
Abbildung 2:	Das „MORO Lebendige Regionen“ in Zahlen .....	14
Abbildung 3:	Modellregionen des „MORO Lebendige Regionen“ .....	15

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wege der Integration in den Modellregionen.....	22
------------	---	----







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](http://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](mailto: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](mailto:jana.hoymann@bbr.bund.de)

### Auftragnehmer

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG  
Institut für Arbeit und Technik

### Satz und Grafik

CONVIS Consult & Marketing GmbH

### Stand

März 2023

### Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

### Bezugsquelle

[rs1@bbr.bund.de](mailto:rs1@bbr.bund.de)  
Stichwort: MORO Praxis Heft 18

### Bildnachweis (Auflistung der Fotografen in alphabetischer Reihenfolge)

BAMBERG Tourismus & Kongress Service / S. 18  
Bielefeld Marketing GmbH / S. 16  
Franz Flögel / S. 9, 11, 28, 32  
G. Stoppel / S. 42  
hykoe – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) / S. 10  
Landkreis Coburg / S. 31  
miboffb – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com) / Titel  
SPRINT 2022 / S. 23, 30  
Susanne Krebsler / S. 45  
Visual Facilitators / Katrin Faensen / S. 21, 29, 38

### Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten  
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.  
Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

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

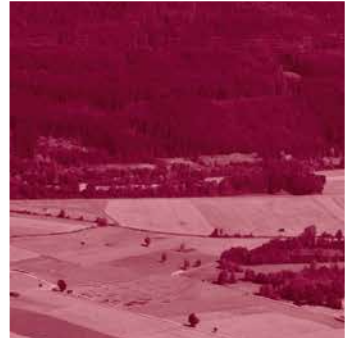
Das Forschungsvorhaben wurde aus Mitteln der Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) finanziert.

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

ISSN 2365-2349

ISBN 978-3-87994-578-8





[www.bmwsb.bund.de](http://www.bmwsb.bund.de)

Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) ist ein Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).