

Integrierte Ländliche Entwicklung

Regionalmanagement

Diplomarbeit

an der Fachhochschule Mainz

Fachbereich I: Architektur, Bauingenieurwesen, Geoinformatik
und Vermessung

Studiengang Geoinformatik und Vermessung

Ulrike Strunk

Matrikelnummer: 504129

Betreuer: Prof. Axel Lorig

Bearbeitungszeitraum: 15. Februar 2005 bis 15. August 2005

Mainz, August 2005

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	6
2. Planungs- und Umsetzungsinstrumente zur Entwicklung der ländlichen Räume seit 1950	10
2.1 Die Umsetzung bei der Agrarstrukturellen Vorplanung (AVP).....	10
2.1.1 Einführung in das Thema Agrarstrukturelle Vorplanung.....	10
2.1.2 Umsetzung bei der Agrarstrukturellen Vorplanung.....	11
2.2 Die Umsetzungsmoderation bei der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP).....	12
2.2.1 Einführung in das Thema Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung.....	12
2.2.2 Umsetzungsmoderation bei der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung.....	13
2.3 Das Regionalmanagement bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) in Rheinland-Pfalz.....	15
2.3.1 Einführung in die Integrierte Ländliche Entwicklung.....	15
2.3.2 Das Regionalmanagement bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung in Rheinland-Pfalz.....	17
2.4 Zusammenfassung.....	18
3. Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderationen in den Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen	20
3.1 Einführung.....	20
3.2 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Adenau.....	23
3.2.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Adenau.....	23
3.2.2 Umsetzungsmoderation Adenau in den Jahren 2000 bis 2002.....	25
3.2.3 Standortmarketing in den Jahren 2002 bis 2004.....	33
3.2.4 Zusammenfassung.....	44
3.3 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Puderbach.....	49
3.3.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Puderbach.....	49
3.3.2 Landentwicklungsmoderation Puderbach in den Jahren 2001 bis 2003.....	51
3.3.3 Zusammenfassung.....	60
3.4 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Ulmen.....	64
3.4.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Ulmen.....	64
3.4.2 Umsetzungsmoderation Ulmen in den Jahren 2001 bis 2003.....	66
3.4.3 Zusammenfassung.....	75
3.5 Zusammenfassung.....	79
4. Erarbeitung des Themas Regionalmanagement	81
4.1 Einführung.....	81
4.2 Organisation und Durchführung des Regionalmanagements in Rheinland-Pfalz.....	81
4.3 Ziele des Regionalmanagements.....	87

4.4 Aufgaben des Regionalmanagements	90
4.4.1 Verknüpfung von ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Aspekten	90
4.4.2 Einbeziehung aller Bevölkerungsgruppen und Beachtung des Gender-Mainstreaming-Aspektes	91
4.4.3 Alle Handlungsfelder bedenken – auf Schwerpunktthemen konzentrieren.....	93
4.4.4 Umsetzungserfolge erzielen.....	95
4.4.5 Netzwerke bilden – Synergieeffekte erzeugen.....	96
4.4.6 Öffentlichkeitsarbeit sichert Akzeptanz	96
4.4.7 Evaluierung	99
4.4.8 Förderung und Aktivierung zusätzlicher Finanzquellen	101
4.5 Moderation und Mediation durch das Beratungsunternehmen	104
4.6 Akteure.....	107
4.6.1 Das bottom-up-Prinzip	107
4.6.2 Beteiligung aufbauen	107
4.7 Gebietskulisse.....	109
4.8 Erfolgsfaktoren	113
4.9 Zusammenfassung.....	114
5. Leitfaden „Integrierte Ländliche Entwicklung – Zukunftsmotor für den ländlichen Raum in Rheinland-Pfalz“	116
5.1 Aufbau des Leitfadens	116
5.2 Leitfaden ILEK.....	116
5.3 Leitfaden Regionalmanagement	117
6. Schluss	124
Anhang.....	I
Liste der Interviewpartner	VII
Quellen- und Literaturverzeichnis	IX
Bild- und Abbildungsnachweis.....	XVI
Erklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

ABP	Abresch, Bergfeld & Partner
ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion
AEP	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
AVP	Agrarstrukturelle Vorplanung
BauGB	Baugesetzbuch
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DLR	Dienstleistungszentrum ländlicher Raum
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefond für die Landwirtschaft
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
FlurbG	Flurbereinigungsgesetz
FNP	Flächennutzungsplan
FUL	Förderprogramm Umweltschonende Landbewirtschaftung
GAK	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“
GAKG	Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“
GemArgG	Gemeinschaftsaufgabengesetz Agrarstruktur und Küstenschutz
GfL	GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft GmbH
HwK	Handwerkskammer
IEP	Integriertes Entwicklungsprojekt
ifls	Institut für ländliche Strukturforschung
IfR	Institut für Regionalmanagement
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILE	Integrierte ländliche Entwicklung
ILEK	Integriertes ländliches Entwicklungskonzept
ILS	Institut für Landschaftsentwicklung und Stadtplanung

LEADER	Liasion entre actions développement de l'économie rurale (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
LEM	Landentwicklungsmoderation
LEP III	Landesentwicklungsprogramm III
LwAnpG	Landwirtschaftsanpassungsgesetz
MBR	Maschinen- und Betriebshilfering
MinBl.	Ministerialblatt
NLKV	Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung Rheinland-Pfalz
PLANAK	Planungsausschuss für Agrarstruktur und Küstenschutz
RLP	Rheinland-Pfalz
ROG	Raumordnungsgesetz
ROP	Regionaler Raumordnungsplan
SLVA	Staatliche Lehr- und Versuchsanstalt
TG	Teilnehmergemeinschaft
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VG	Verbandsgemeinde
VV	Verwaltungsvorschrift
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Fast dreiviertel der Fläche des Landes Rheinland-Pfalz ist dem ländlichen Raum zuzuordnen, der für viele Bürgerinnen und Bürger als Lebens-, Arbeits- und Erholungsraum dient. Jedoch hat der ländliche Raum auf Grund der erheblichen Änderungen der Rahmenbedingungen mit immer mehr Problemen zu kämpfen, die es zu identifizieren und zu minimieren bzw. zu lösen gilt. Diese Änderungen werden durch

- den landwirtschaftlichen Strukturwandel
- die Globalisierung der Märkte
- die Osterweiterung der EU
- die Neuausrichtung der EU-Agrar- und Strukturpolitik (Agenda 2000, zweite Säule der Agrarpolitik)¹
- die demographische Entwicklung
- den Verkehrszuwachs
- den Hochwasserschutz
- den ökonomischen Druck auf Europa
- die Nachhaltigkeit der Entwicklungsansätze und
- eine neue Verantwortungsgemeinschaft zwischen Bürger und Staat

hervorgehoben.²

Als Folge verliert die Landwirtschaft immer mehr an Bedeutung, Arbeitsplätze werden zunehmend abgebaut und insbesondere die junge Generation wandert in die Städte ab. Damit jedoch der ländliche Raum nicht „ausstirbt“, gilt es diesen attraktiver zu gestalten und als Lebens-, Wohn-, Wirtschafts-, Natur-, Kultur- und Erholungsraum zu erhalten und zu verbessern.

Diese komplexe und weitreichende Problematik kann jedoch mit den bislang eingesetzten Instrumenten zur Entwicklung ländlicher Räume nicht gelöst werden, da diese auf einer engen agrarstrukturellen Ausrichtung basieren. Deswegen wurde im Laufe der Prozesse erkannt, dass die effiziente Entwicklung und Förderung ländlicher Räume auf Dauer nur dann erfolgreich gestaltet werden kann, wenn eine Betrachtung des ganzheitlichen Entwicklungsansatzes erfolgt.³ Dies bedeutet, dass in Zukunft Instrumente eingesetzt werden

¹ Neben der bislang üblichen Markt- und Preispolitik wird die gemeinsame EU-Agrarpolitik durch eine 2. Säule der integrierten Förderung des ländlichen Raumes ergänzt. Diese beinhaltet die Förderung der Verbesserung der Agrarstrukturen, verstärkte Agrarumweltmaßnahmen und ergänzende Maßnahmen zur Entwicklung des ländlichen Raumes (vgl. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, „Zukunftsinitiative für den ländlichen Raum“ (ZIL) in Rheinland-Pfalz, Förderung des ländlichen Raums – 2. Säule der Agrarpolitik, S. 1).

² Vgl. ARGE Landentwicklung, Antworten der Landentwicklung auf aktuelle und künftige Herausforderungen im ländlichen Raum, S. 4.

³ Vgl. T. Kötter, Universität Bonn, ILE – löst sie die Probleme ländlicher Gemeinden? Aus der Sicht der Wissenschaft, S. 1.

müssen, die nicht nur Teilbereiche wie beispielsweise die Landwirtschaft untersuchen, sondern alle in einer Region vorhandenen Bereiche in den Prozess integrieren, um eine nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes zu gewährleisten.

Bei diesem neuen Instrument zur Entwicklung und Förderung des ländlichen Raumes handelt es sich um die Integrierte Ländliche Entwicklung (ILE). Sie beschäftigt sich besonders mit der Frage, welche Möglichkeiten es gibt, um dauerhafte Vorteile für alle in der Region lebenden Raumnutzer zu erlangen. Dazu müssen u. a. Arbeitsplätze geschaffen, Wohnorte attraktiver gestaltet und die Landwirtschaft in ihrem Strukturwandel unterstützt werden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Integrierte Ländliche Entwicklung tatsächlich ein geeignetes Instrument ist, um diese Problematik des ländlichen Raumes zu lösen.

Als Grundlage der Weiterentwicklung zur ILE dienen dabei zum einen die Ergebnisse der Konferenz der Vereinten Nationen zu Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro von 1992. Auf ihr wurden die Grundlagen einer qualitativ neuen, weltweiten und nachhaltigen Zusammenarbeit in der Umwelt- und Entwicklungspolitik diskutiert. Als Ergebnis wurden die Konvention zu Klima und biologischer Vielfalt, die Walderklärung, die Rio-Deklaration und die Agenda 21 verabschiedet. In diesen Thesen von Rio ist der partizipative und integrale Ansatz enthalten, der sich auch in der Integrierten Ländlichen Entwicklung widerspiegelt.⁴ Zum anderen stellt auch die Erklärung von Cork von 1996 die Grundlage für die Integrierte Ländliche Entwicklung dar. In dieser Erklärung verständigten sich die Teilnehmer der europäischen Konferenz über ländliche Entwicklung darauf,

(...) „dass eine nachhaltige ländliche Entwicklung zu einem Hauptanliegen für die Europäische Union werden muss, mit dem Ziel, die Tendenz zur Landflucht umzukehren, die Armut zu bekämpfen, Beschäftigung und Chancengleichheit zu fördern, eine Antwort auf die steigenden Ansprüche bezüglich Qualität, Gesundheit, Sicherheit, persönlicher Entwicklung und Freizeit zu finden und die Lebensbedingungen im ländlichen Raum zu verbessern. Weiterhin müssen alle Gemeinschaftspolitiken, die mit der ländlichen Entwicklung in Zusammenhang stehen, der Notwendigkeit, die Qualität der ländlichen Umwelt zu erhalten und zu verbessern, Rechnung tragen.“⁵

⁴ Telefonat mit Herrn LVerMD A. Hausen, ADD Trier, am 10.06.2005.

⁵ Europäische Konferenz über ländliche Entwicklung vom 7.11. bis 9.11.1996 in Cork, Irland, Informationen von Internetseite www.agrar.de/agenda/cork.htm und www.europa.eu.int/comm/agriculture/rur/cork_de.htm.

Bei der Planung und Gestaltung der Entwicklung des ländlichen Raumes sind folgende Gesetze zu beachten:⁶

- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG)
- Raumordnungsgesetz (ROG)
- Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen
- Baugesetzbuch (BauGB)
- Gemeinschaftsaufgabengesetz Agrarstruktur und Küstenschutz (GemArgG)
- Flurbereinigungsgesetz (FlurbG)
- Normative Vorgaben der Landesplanung

Aufgabe dieser Diplomarbeit ist es, den Teil „Regionalmanagement“ für einen Leitfaden zur Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) für das Land Rheinland-Pfalz zu konzipieren. Zwar liegt vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) bereits ein Leitfaden zur Integrierten Ländlichen Entwicklung vor; dieser stimmt jedoch nur bedingt mit den Interessen und Ansichten aus Rheinland-Pfalz überein, da er teilweise auf völlig anderen Erfahrungen aus bundes- und europaweiten Prozessen wie z. B. Regionen Aktiv und LEADER+ aufbaut. Mit diesen Programmen konnten bislang Erfahrungen bei der Regionalentwicklung gesammelt werden; sie basieren jedoch auf einem Prinzip mit vorgegebenen Rahmenbedingungen, in denen die Entwicklungsprozesse nicht immer von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort selbst gestaltet werden können. Vielmehr sind diese Entwicklungsprozesse durch bestimmte Schemata vorstrukturiert, denen sich die regionalen Akteure mit ihren Vorgehensweisen teilweise unterordnen müssen. Laut BMVEL⁷ wird mit Regionen Aktiv zwar die Eigeninitiative der Menschen in den unterschiedlichen Regionen Deutschlands bei der Erschließung neuer Einkommensmöglichkeiten und beim Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe unterstützt, jedoch handelt es sich bei der Umsetzung um Projekte des Bundes, bei denen die Bedürfnisse des Landes und der Region nicht genügend berücksichtigt werden.⁸ Außerdem werden in dem Leitfaden vom BMVEL die langjährigen, positiven Erfahrungen, die Rheinland-Pfalz mit der großräumigen Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung und der anschließenden Umsetzungsmoderation gesammelt hat, nicht aufgegriffen. Von daher bedarf es der Entwicklung eines Leitfadens, der speziell auf die Bedürfnisse und Erkenntnisse von Rheinland-Pfalz zugeschnitten ist. Um die ländlichen Räume als eigenständige und vielfältige Regionen zu erhalten und zu stärken, wurden in Rheinland-Pfalz das Integrierte Ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) und das Regionalmanagement als weiterführende Instrumente der großräumigen AEP und der Umsetzungsmoderation

⁶ Vgl. M. Klaus, TU München, Nachhaltigkeit durch Landentwicklung – Stand und Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung, 2003, S. 47.

⁷ Vgl. BMVEL, Meilensteine der Agrarpolitik, 2005, S. 4.

⁸ Informationen im Telefonat mit Herrn MR Prof. A. Lorig am 14.04.2005.

entwickelt. Sie sind als Planungs- und Umsetzungsinstrumente neben der Neuordnung des ländlichen Grundbesitzes, der Gestaltung des ländlichen Raumes und anderen investiven Maßnahmen beide Teil der Integrierten Ländlichen Entwicklung.⁹

In dieser Diplomarbeit wird das Thema ILE – Regionalmanagement konkretisiert. Dazu werden die Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderationen der drei vorgegebenen Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen, die alle sowohl eine großräumige AEP als auch eine Umsetzungsmoderation durchgeführt haben, herausgefiltert. Diese Ergebnisse fließen in der weiteren Bearbeitung in das Thema Regionalmanagement ein. In der parallel vergebenen Diplomarbeit „Integrierte Ländliche Entwicklung – ILEK“ werden analog dazu die Stärken und Schwächen der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanungen in denselben Verbandsgemeinden herausgearbeitet, die in das Thema Integrierte Ländliche Entwicklungskonzepte münden. Aus diesen Erkenntnissen wird schließlich der Leitfaden „Integrierte Ländliche Entwicklung – Zukunftsmotor für den ländlichen Raum in Rheinland-Pfalz“ entwickelt. Dabei erfolgt die Bearbeitung der Themen ILEK und Regionalmanagement getrennt. Es muss jedoch bedacht werden, dass es sich hierbei um eine eigenständige Diplomarbeit handelt und deswegen für das Verständnis des Themas Regionalmanagement auch zwingend Inhalte zum Thema ILEK und dessen Vorläufer AVP und AEP erörtert werden müssen.

Der Leitfaden soll jedoch keine Vorgaben oder gar Vorschriften für die Vorgehensweise und Durchführung eines Regionalmanagements geben, vielmehr sollen Ansätze für mögliche Vorgehensweisen skizziert werden. Da die Integrierte Ländliche Entwicklung kein Planungsinstrument ist, das auf alle Regionen gleichermaßen angewendet werden kann, soll dieser Leitfaden vielmehr als eine Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden, in welcher genügend Ermessensspielräume vorhanden sind, um der Kreativität und der Eigenverantwortung der lokalen Akteure Platz zu lassen. Denn nur so können im Rahmen der Verwaltungsvorschriften, Verordnungen und Gesetze die lokalen Akteure kreativ aktiv sein.

⁹ Vgl. VV vom 08.12.2004 (8605-4_031/4_054/4 731), MinBl. RLP 2005, S. 75.

2. Planungs- und Umsetzungsinstrumente zur Entwicklung der ländlichen Räume seit 1950

Der Verlauf von der Umsetzung bei der Agrarstrukturellen Vorplanung (AVP) über die Umsetzungsmoderation bei der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP) hin zum Regionalmanagement bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) wird in diesem Kapitel skizziert. Um die jeweilige Umsetzungsphase besser erläutern zu können, ist zuvor ein Einblick in die AVP, AEP und ILE notwendig.

2.1 Die Umsetzung bei der Agrarstrukturellen Vorplanung (AVP)

2.1.1 Einführung in das Thema Agrarstrukturelle Vorplanung

Der Bund und die Länder haben die Vorplanung als Planungsinstrument zur Entwicklung der ländlichen Räume in den 1950er Jahren, verbunden mit dem Ziel der Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion, eingeführt. Die Vorplanung dient der Prüfung der Zweckmäßigkeit zur Durchführung von Bodenordnungsverfahren¹⁰ nach dem Flurbereinigungsgesetz (FlurbG), die sich an den betriebswirtschaftlichen Belangen der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe orientieren.

In den 1960er Jahren wurde die bislang eher maßnahmenorientierte Vorplanung durch zwei Planungsinstrumente ergänzt und eine Hierarchie aus drei Planungsebenen für selbstständige landwirtschaftliche Fachpläne geschaffen:

- AVP Stufe I Agrarstrukturelle Rahmenplanung
- AVP Stufe II Großräumige Agrarstrukturelle Vorplanung gem. §1(2) GemArgG
- AVP Stufe III Projektbezogene Vorplanung nach §38 FlurbG

Die AVP III entspricht dabei der Fortschreibung des Flurbereinigungsverfahrens¹¹ aus den 1950er Jahren. 1969 wird die AVP als Bestandteil im Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) rechtlich verankert.¹² Die Gemeinschaftsaufgabe bildet das Hauptinstrument der nationalen Agrarpolitik.

¹⁰ In der Landentwicklung werden für die eigentumsrechtliche Bodenordnung – den Tausch von Grundstücken – die Verfahren nach dem Flurbereinigungsgesetz (FlurbG) bzw. dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LwAnpG) und für die Neuordnung von Nutzungsverhältnissen der Freiwillige Nutzungstausch eingesetzt.

¹¹ Flurbereinigungsverfahren beinhalten die Neugestaltung des ländlichen Raumes in Verfahren nach dem FlurbG, die der Verbesserung der Produktions- und Arbeitsbedingungen in der Land- und Forstwirtschaft und der Förderung der allgemeinen Landeskultur und Landentwicklung dient. Das Verfahren kann u. a. zur eigentums-, sozial- und umweltverträglichen Lösung von Nutzungskonflikten eingesetzt werden. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Bodenordnung.

¹² Vgl. Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ vom 03.09.1969, BGBl. I, S. 1573.

In ihr „vereinbaren Bund und Länder jährlich die Schwerpunkte ihrer Politik für Landwirtschaft und ländlichen Raum.“¹³

Die AVP III soll laut den „Landesbestimmungen für die Durchführung der AVP Stufe III von 1975“¹⁴ auf den Grundlagen der AVP II die dort erarbeiteten Untersuchungsergebnisse vertiefen. Außerdem ist die AVP auf die Ziele der Raumordnung und der Landesplanung auszurichten.

Schwerpunktmäßig umfasst die AVP den Bereich der Land- und Forstwirtschaft im jeweiligen Untersuchungsgebiet. Dennoch werden seit 1990¹⁵ / 1995¹⁶ regionale Entwicklungsfaktoren wie die Dorferneuerung, Freizeit und Erholung sowie Natur- und Umweltschutz mit aufgenommen, um unter anderem außeragrarisches Erwerbsmöglichkeiten für die Landwirte zu schaffen. Die AVP wurde zu 100 Prozent durch das Land Rheinland-Pfalz gefördert.

2.1.2 Umsetzung bei der Agrarstrukturellen Vorplanung

Die erzielten Ergebnisse aus der Agrarstrukturellen Vorplanung dienen als Begründung für die Einleitung eines Bodenordnungsverfahrens und müssen bei der Umsetzung entsprechend berücksichtigt werden. Die Bodenordnungsverfahren werden nach dem Flurbereinigungsgesetz durchgeführt. Die damaligen Kulturämter (heute Dienstleistungszentren Ländlicher Raum¹⁷ (DLR)) und die damaligen Bezirksregierungen (heute Aufsichts- und Dienstleistungsdirektionen¹⁸ (ADD)) sind für die Einleitung der Bodenordnungsverfahren zuständig und haben über diese die Aufsicht, was einem top-down-Ansatz gleichkommt. Dies bedeutet, dass Entscheidungen und Vorgaben durch Behördenvertreter gegeben werden. Die beteiligten Grundstückseigentümer werden zwar über die Grundzüge und den verfahrenstechnischen Ablauf des Flurbereinigungsverfahrens eingehend informiert, sie werden aber nicht direkt in den Prozess mit eingebunden. Lediglich über die Teilnehmergemeinschaft (TG), die aus allen Eigentümern und Erbbauberechtigten der zum Flurbereinigungsverfahren zählenden Grundstücke gebildet wird, kann über deren Vorstand indirekt

¹³ Vgl. BMVEL, Meilensteine der Agrarpolitik, 2005, S. 5.

¹⁴ Vgl. Landesbestimmungen für die Durchführung der AVP Stufe III (- 4 50.22 a -), 1975, S. 2.

¹⁵ Vgl. VV vom 24.08.1990 (746-50.24), MinBl. RLP 1990, S. 327.

¹⁶ Vgl. VV vom 22.03.1995 (8062-50.24), MinBl. RLP 1995, S. 222.

¹⁷ Die Dienstleistungszentren ländlicher Raum (DLRs) sorgen als untere Landesbehörde u. a. für die qualifizierte Ausbildung der Betriebsleiter und geben durch Beratungsangebote sowie Versuchsergebnisse Entscheidungshilfen bei der Lösung produktionstechnischer Probleme der Betriebe. Sie begleiten die zentrale Aufgabe der Landentwicklung des Landes Rheinland-Pfalz – die Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung. Außerdem unterstützen sie neben der umfassenden Entwicklung des ländlichen Raumes die Agrarstrukturverbesserung in engem Zusammenwirken mit den Anforderungen der Landespflege.

¹⁸ Die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) ist eine zentrale Verwaltungsbehörde des Landes Rheinland-Pfalz (obere Landesbehörde als Mittelbehörde). Sie besteht seit dem 01.01.2000 und ist landesweit zuständig. Im Gegensatz zu den ehemaligen Bezirksregierungen ist der Aufgabenzuschnitt der ADD nicht auf regionale, sondern auf funktionale Bündelung angelegt. Die ADD wirkt als Mittler zwischen der Landesregierung und der kommunalen Selbstverwaltung in den Kreisen, Städten und Gemeinden. Ihr obliegen u. a. Zuständigkeiten in dem Verwaltungsbereich „Landwirtschaft, Weinbau, Wirtschaftsrecht“. Die übergeordnete Behörde ist das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau als oberste Landesbehörde.

Einfluss genommen werden. Der Vorstand besitzt ein Anhörungsrecht zu wichtigen gemeinschaftlichen Angelegenheiten und hat die Möglichkeit, unter anderem bei der Wertermittlung oder bei der Aufstellung, Erörterung und Planfeststellung mitzuwirken.¹⁹

Bei der projektbezogenen AVP gibt es keine Umsetzungsmoderation nach heutigen Maßstäben, da die Umsetzungsbegleitung nicht die Belange aller am Verfahren Beteiligten berücksichtigt.

Anfang der 1990er Jahre wird jedoch erkannt, dass auf allen Seiten Akzeptanz für die AVP und das anhängige Bodenordnungsverfahren geschaffen werden muss. Hilfreich waren dabei die Erfahrungswerte aus dem Dorferneuerungsprogramm Anfang der 1980er Jahre: Dorfentwicklung kann nur tragfähig gestaltet werden, wenn mit Hilfe einer Moderation alle am Prozess Beteiligten mit eingebunden werden.²⁰ 1994 / 1995 werden daher zum ersten Mal in der Verbandsgemeinde Saarburg²¹ und dem Ernstberggebiet²² Moderatoren für den Umsetzungsprozess eingesetzt. Diese beiden Gebiete haben mit einer AVP begonnen, die im laufenden Prozess zu einer Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung weiterentwickelt wurde.

2.2 Die Umsetzungsmoderation bei der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP)

2.2.1 Einführung in das Thema Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung

Eine Weiterentwicklung der rein landwirtschaftlichen Fachplanung AVP wurde durch den massiven Strukturwandel in der Landwirtschaft und dem ländlichen Raum mit seinen vielfältigen Nutzungsverflechtungen vor dem Hintergrund der deutschen Einheit nötig. 1995²³ haben sich daraufhin die Mitglieder des Planungsausschusses für Agrarstruktur und Küstenschutz (PLANAK) darauf verständigt, die Agrarstrukturelle Vorplanung zu der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP) als eine sektorale Fachplanung weiter zu entwickeln. Schwerpunktmäßig werden weiterhin die strukturellen und funktionalen Belange der Land- und Forstwirtschaft als Hauptflächennutzer in den ländlichen Räumen aufgezeigt. Diese sollen jetzt jedoch laut Verwaltungsvorschrift „Vorplanung für ländliche Bodenordnungsmaßnahmen“²⁴ mit der regionalwirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung im Planungsraum in Zusammenhang gebracht werden. Die AEP gibt erstmals die Möglichkeit, die verschiedenen Zielvorstellungen und Entwicklungsansätze des ländlichen Raumes in ihrer Gesamt-

¹⁹ Vgl. § 38 FlurbG und Skript von Herrn MR Prof. A. Lorig, Aufgaben der TG, Kapitel 5, Seite 6.

²⁰ Vgl. D. Zenglein, Dorfmoderation in der Schwerpunktgemeinde Frohnhofen, in: NLKV Heft 28 (1997), S. 52 ff und Telefonat mit Herrn LVerMD A. Hausen, ADD Trier, am 10.06.2005.

²¹ Telefonat mit Herrn LVerMD A. Hausen, ADD Trier, am 10.06.2005.

²² Persönliches Gespräch mit Herrn MR Prof. A. Lorig am 09.06.2005.

²³ Vgl. MR H. Vogelgesang, Aus AVP wird AEP, in: NLKV Heft 26 (1996), S. 46.

²⁴ Vgl. VV vom 29.11.1996 (8062-50.24), MinBl. RLP 1996, S. 514.

heit zu dokumentieren²⁵ und gebietsspezifische Leitbilder zur Landentwicklung zu erarbeiten. Dabei werden die traditionell formalrechtlichen Planungsinstrumente durch informelle und akteursbezogene Entwicklungskonzepte ergänzt.

In Rheinland-Pfalz wird das Instrument der AEP zur Entwicklung des ländlichen Raumes bereits angewendet, obwohl die entsprechenden Grundsätze der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes diesbezüglich noch nicht geändert worden sind. Im Jahr 1995²⁶ werden bei einer Novellierung der AVP bereits wesentliche Inhalte aus dem zukünftigen Planungsinstrument der AEP eingearbeitet, sodass 1996²⁷ nur eine weitere Anpassung der Verwaltungsvorschrift nötig ist.

Es wird bei der AEP zwischen der projektbezogenen Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung, die der Vorbereitung von Bodenordnungsverfahren nach dem Flurbereinigungsgesetz dient, und der großräumigen agrarstrukturellen Entwicklungsplanung, die als querschnittsorientiertes, integrales Planungsinstrument verstanden wird, unterschieden. Diese wird auf Verbandsgemeinde-Ebene durchgeführt.

2.2.2 Umsetzungsmoderation bei der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung

Die Umsetzungsmoderation wird regionalspezifisch wie beispielsweise in der Verbandsgemeinde Puderbach auch Landentwicklungsmoderation (LEM) genannt. Nachfolgend wird im Allgemeinen der Begriff Umsetzungsmoderation verwendet.

Bevor es in Rheinland-Pfalz die erste Umsetzungsmoderation gibt, werden nicht selten die AEP-Gutachten zu einem „Schubladenwerk“ oder sie werden ohne jegliche Umsetzungsmoderation ausgeführt, was zu großen Defiziten in der Umsetzung führt. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zeigt sich, dass das Instrument der Umsetzungsmoderation unerlässlich ist, wenn die Maßnahmen und Handlungsempfehlungen eines AEP-Gutachtens effektiv umgesetzt werden sollen.

So wird in Rheinland-Pfalz – wie bereits erwähnt – erstmalig in der Verbandsgemeinde Saarburg und dem Ernstberggebiet durch finanzielle Unterstützung des Landes ein Moderator für den Umsetzungsprozess eingesetzt. Formal handelt es sich dabei zwar noch um eine AVP, die aber inhaltlich und im Bereich der Umsetzung im Grunde den Anforderungen einer AEP entspricht.

Eine ganz entscheidende Entwicklung ist, dass eine frühzeitige Einbindung des Gemeinderates und der -verwaltung sowie der betroffenen Landwirte als besonders wichtig angesehen wird, um Akzeptanz für die AEP und das anhängige Bodenordnungsverfahren zu schaffen.

²⁵ Vgl. A. Kohl, GfL, Großräumige AEP in der VG Lauterecken, in: NLKV Heft 32 (1999), S. 14.

²⁶ Vgl. VV vom 22.03.1995 (8062-50.24), MinBl. RLP 1995, S. 222.

²⁷ Vgl. VV vom 29.11.1996 (8062-50.24), MinBl. RLP 1996, S. 514.

Der Begriff der Umsetzungsmoderation beinhaltet die Begleitung, Beratung und Hilfestellung der Verbandsgemeinden bzw. Regionen durch das Beratungsbüro während der Umsetzungsphase, die sich an die Erstellung der AEP anschließt. In dieser Förderphase, die in der Regel zwei Jahre dauert, wird eine Auswahl der Konzepte und Maßnahmen aus dem AEP-Gutachten umgesetzt. Dabei wählt die Lenkungsgruppe Projektthemen aus, die in verschiedenen Arbeitskreisen bearbeitet werden. Die Lenkungsgruppe, in der Vertreter der Verbandsgemeindeverwaltung, der Fachstellen und der jeweiligen Arbeitskreise eingebunden sind, dient als Koordinierungsstelle.

Die Umsetzungsmoderation wird nicht zwingend wie in den drei Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen mit Hilfe von externen Beratungsbüros durchgeführt, sondern häufig von Landentwicklungsmoderatoren betreut, die für die Förderphase in der Gemeinde angestellt sind.²⁸

Es ist von Fall zu Fall verschieden, ob sowohl die Erstellung der AEP als auch die Umsetzungsmoderation der AEP von der gleichen Person bzw. dem gleichen Beratungsbüro begleitet werden oder dazu verschiedene Moderatoren beauftragt werden. Neben dem Moderator sind bei einer Umsetzungsmoderation immer das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion, die Verbandsgemeinde-, Kreis- und Fachverwaltungen sowie eine schwankende Anzahl von freiwilligen Akteuren vor Ort vertreten. Die Zahl der freiwilligen Akteure ist davon abhängig, ob der Umsetzungsprozess mehr nach dem Prinzip bottom-up (von unten) oder top-down (von oben) erfolgt. Dabei ist der Umfang der Beteiligung der Bürger am Umsetzungsprozess in den jeweiligen Verbandsgemeinden unterschiedlich. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Akzeptanz bei der Bevölkerung oft größer ist, wenn viele interessierte Bürgerinnen und Bürger vor Ort mit in das Verfahren eingebunden werden (bottom-up) und nicht nur hauptsächlich Behördenvertreter (top-down) beteiligt sind. Die Einbeziehung der Akteure erfolgt unter anderem in Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Handlungsfeldern. Dabei ist es von Verbandsgemeinde zu Verbandsgemeinde verschieden, wie sich die einzelnen Gruppen personell zusammensetzen.

Ziel der Umsetzungsmoderation ist es zum einen, finanzielle und personelle Ressourcen zu bündeln und verschiedene Planungen aufeinander abzustimmen. Zum anderen sollen bei den Gemeinden und Bürgern Initiativen geweckt werden, damit nach Auslaufen der Moderationstätigkeit der Umsetzungsprozess nicht abbricht. Dies konnte jedoch nicht immer verwirklicht werden. Ein weiteres Ziel ist es, die in der AEP vorgeschlagenen Handlungsfelder und Maßnahmen schnell, effizient, ergebnisorientiert und bürgerfreundlich zu bearbeiten.

²⁸ Telefonat mit Frau C. Widera, Regionalmanagerin in Bitburg, am 19.05.2005.

Im Laufe der Zeit haben sich nicht nur die Inhalte der AEP geändert, sondern auch die Anforderungen an die Umsetzungsmoderatoren. Immer wichtiger wird, dass sich der Moderator nicht nur in der Thematik der Agrarwissenschaften auskennt, sondern auch über planerische und koordinatorische Fähigkeiten verfügt. Die Aufgabe des Moderators während der Umsetzung der AEP ist es, die Anliegen der Akteure zu moderieren und koordinierend auf ein konsensfähiges, umsetzungsorientiertes und in der Finanzierung gesichertes Planungsergebnis hinzuwirken.²⁹ Auf jeden Fall sollte ein ständiger Austausch sowohl mit der Gemeinde als auch mit den Akteuren vor Ort stattfinden. Informationsveranstaltungen, Einzelgespräche, Workshops und Öffentlichkeitsarbeit tragen dazu bei, Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern zu schaffen. Nur durch diese offenen und umfassenden Informationen ist es meist möglich, eventuelle Widerstände in der Bevölkerung – z. B. gegen die Bodenordnung – auszuräumen. Der Moderator nimmt dabei die Rolle des Ansprechpartners und Vermittlers ein.

Im Gegensatz zur AEP, die durch das Land Rheinland-Pfalz zu 100 Prozent gefördert wird, ist bei der Umsetzungsmoderation ein Eigenanteil der Verbandsgemeinden von 25 Prozent der entstehenden Kosten aufzubringen. Dadurch soll das Engagement der Verbandsgemeinden in dem Umsetzungsprozess gewährleistet und erhöht werden.

2.3 Das Regionalmanagement bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) in Rheinland-Pfalz

2.3.1 Einführung in die Integrierte Ländliche Entwicklung

Die Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung wurde mit dem neuen Fördergrundsatz der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) am 01.01.2004 durch den Beschluss des Planungsausschusses für Agrarstruktur und Küstenschutz (PLANAK) vom 12.12.2003 zur Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) erweitert.³⁰ Grund dafür war, dass die bisherige vorrangig sektorale Ausrichtung der Agrarpolitik aufgegeben wurde und die Agrarpolitik künftig für einen sektorübergreifenden, integrierten Politikansatz steht. Ziel soll dabei eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Entwicklung des gesamten ländlichen Raumes sein, in deren Zentrum der Schutz von Mensch, Gesundheit und Natur steht.³¹ Verbesserung der Agrarstruktur in diesem Sinne bedeutet die Förderung

²⁹ Vgl. Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Flurbereinigung, Leitlinien Landentwicklung, in: NLKV Heft 30 (1998), S. 15.

³⁰ Vgl. VV vom 08.12.2004 (8605-4_031/4_054/4 731), MinBl. RLP 2005, S. 75.

³¹ Vgl. Internetseite Deutscher Bundestag (<http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/20>) zit. nach Unterrichtung der Bundesregierung (15/2035) zum Rahmenplan.

von Maßnahmen, die Einkommenschancen z. B. für Landwirte durch Verknüpfung landwirtschaftlicher und außerlandwirtschaftlicher Aktivitäten eröffnen.

Nach der Vorstellung der Bundesregierung³² sollen im Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe für die Jahre 2004 bis 2007 die Grundsätze für Flurbereinigung, Dorferneuerung, agrarstrukturelle Entwicklungsplanung und ländlichen Wegebau durch die neuen Fördergegenstände Integrierte Ländliche Entwicklungskonzepte (ILEKs) und Regionalmanagement zu einem neuen Grundsatz „Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung“ zusammengeführt werden. In Rheinland-Pfalz beinhaltet dieser Fördergrundsatz jedoch nicht die Dorferneuerung. Die Verantwortung und Durchführung der Dorferneuerung liegt dort nicht wie bei den anderen zuvor genannten Instrumenten beim Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, sondern obliegt dem Innenministerium.³³ Die Verwaltungsvorschriften für die Förderung der ländlichen Bodenordnung, die AEP und des landwirtschaftlichen Wirtschaftswegebau sind mit Inkrafttreten der Verwaltungsvorschrift für die Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung hinfällig geworden.³⁴

Da die Landwirtschaft immer mehr an Bedeutung verliert, kann die Entwicklung des ländlichen Raumes nicht mehr allein aus deren Sicht betrachtet werden. Deswegen ist es wichtig, in der Integrierten Ländlichen Entwicklung die Betrachtung der außeragrarisches Bereiche zu verstärken, indem diese intensiver in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, um die Entwicklung des ländlichen Raumes zu sichern. Bei ILE soll daher eine Verknüpfung von Themen- und Handlungsfeldern, die über die Land- und Forstwirtschaft im engeren Sinne hinausgehen, unter anderem in den Bereichen Regionalwirtschaft, Handel, Handwerk, Gewerbe, Dienstleistung, Verkehr, Energieversorgung, Tourismus, Freizeit und Erholung, Ökologie, Siedlungswesen, Bodenordnung, Kultur, Soziales etc. erfolgen.

In Rheinland-Pfalz wird den strukturellen Veränderungen im ländlichen Raum mit der Initiative Ländlicher Raum (ILR) des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau begegnet. Hierfür muss in den ländlichen Regionen eine Initiierung der Integrierten Ländlichen Entwicklung stattfinden, die eine fachkundige Begleitung erforderlich macht.

Rheinland-Pfalz konnte bislang viele Erfahrungen mit AEPs „neueren Typs“, wie etwa in Adenau (AEP mit Zusatz Regionalwirtschaft, Umsetzungsmoderation, Standortmarketing) oder auch mit integrierten Entwicklungsprogrammen (IEP) für einzelne Naturräume, wie beispielsweise „Mittelrhein“ oder „Mosel“, und deren Umsetzungsmoderationen sammeln.

³² Vgl. Internetseite Deutscher Bundestag (<http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/20>) zit. nach Unterrichtung der Bundesregierung (15/2035) zum Rahmenplan.

³³ Telefonat mit Herrn MR Prof. A. Lorig am 14.04.2005 und persönliches Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.07.2005.

³⁴ Vgl. VV vom 08.12.2004 (8605-4_031/4_054/4 731), MinBl. RLP 2005, S. 81.

Sie dienen als hervorragende Grundlage für Regionalmanagements.³⁵ Ebenso konnten weitreichende Erfahrungen mit gemeindeübergreifenden, integrierten Beteiligungsprozessen gesammelt werden. Jedoch handelt es sich bei dem neuen Fördergrundsatz um einen integrierten Ansatz, der wesentlich über das bisherige Vorgehen einer sektoralen Planung, wie dies bei der AEP der Fall ist, hinausgeht. Vielmehr bringen diese Neuerungen im Rahmen der Bund-Länder-finanzierten Förderung neue Perspektiven für die Entwicklung ländlicher Räume mit sich, da insbesondere durch den integrativen Ansatz neue Entwicklungsmöglichkeiten und Synergieeffekte möglich sind.

2.3.2 Das Regionalmanagement bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung in Rheinland-Pfalz

In Rheinland-Pfalz ist die Durchführung eines Regionalmanagements im Gegensatz zu den Vorschlägen des Bundes³⁶ nur dann möglich, wenn zuvor ein ILEK oder Vergleichbares (z. B. AEP) verwirklicht worden ist. Die im ILEK definierten Entwicklungsziele und festgelegten Handlungsempfehlungen für eine Region sollen im Regionalmanagement umgesetzt werden. Um möglichst zügig an die Implementierung des Regionalmanagements heranzugehen, können bestehende AEPs auf ihre ILE-Konformität geprüft und gegebenenfalls als ILEK anerkannt werden.³⁷ Dadurch werden Doppelarbeiten vermieden und es können zügig Maßnahmen ergriffen und Projekte umgesetzt werden.

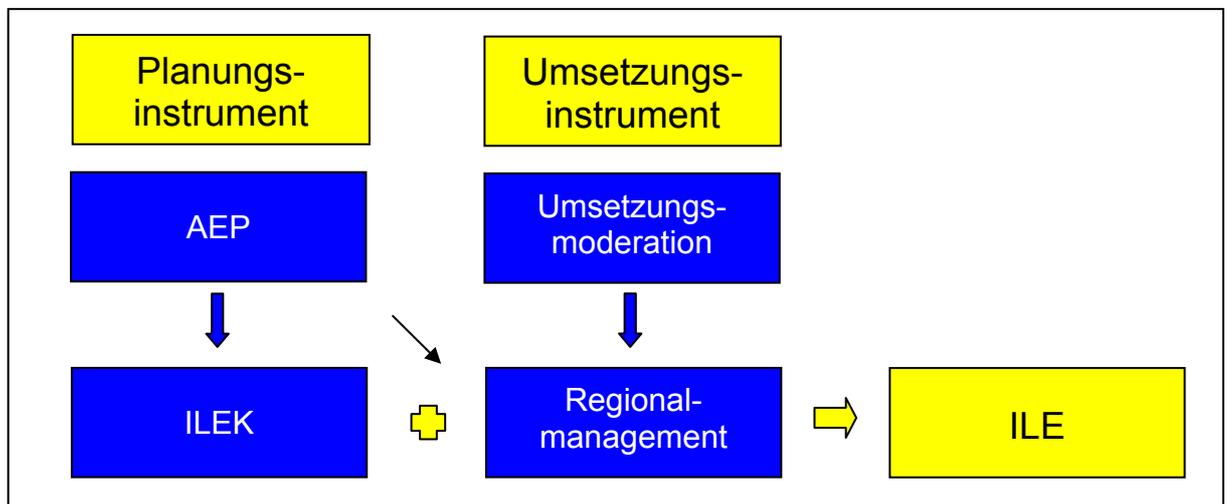


Abbildung 1: Entwicklung und Zusammensetzung der Integrierten Ländlichen Entwicklung

In Rheinland-Pfalz sollen externe Beratungsunternehmen für einen geförderten Zeitraum von drei Jahren mit der Durchführung von Regionalmanagements beauftragt werden. Die Beratungsunternehmen sollen dabei jedoch nicht die Vorgehensweisen vorgeben, sondern viel-

³⁵ Telefonat mit Herrn LVerMD A. Hausen, ADD Trier, am 10.06.2005.

³⁶ Vgl. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, Kapitel 5, Regionalmanagement, S. 39.

³⁷ Vgl. U. Gehrlein, ILE – Perspektiven und offene Fragen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, S. 6.

mehr der Region als Partner zur Seite stehen und diese unterstützen. Nach diesen drei Jahren kann nach Genehmigung zusätzlich eine degressive Förderung von zwei Jahren erfolgen. Das Regionalmanagement ist ein zentrales Instrument für die Steuerung ländlicher Entwicklung, wodurch neue Perspektiven für die Entwicklung ländlicher Räume entstehen. Es ermöglicht die gezielte Bündelung bestehender Aktivitäten, die Erzeugung von Synergieeffekten und frühzeitige Umsetzungserfolge. Dabei ist eine umfassende Beteiligung der lokalen und regionalen Akteure unerlässlich, da das Regionalmanagement ausschließlich das bottom-up-Prinzip verfolgt. Denn eine nachhaltige und dauerhafte Entwicklung muss von den Betroffenen vor Ort mitgetragen werden. Auftraggeber des Regionalmanagements ist im Unterschied zur AEP nicht mehr das Land, sondern sind die kommunalen Gebietskörperschaften.³⁸

2.4 Zusammenfassung

Abschließend kann der Verlauf der ländlichen Entwicklungsplanung wie folgt dargestellt werden:

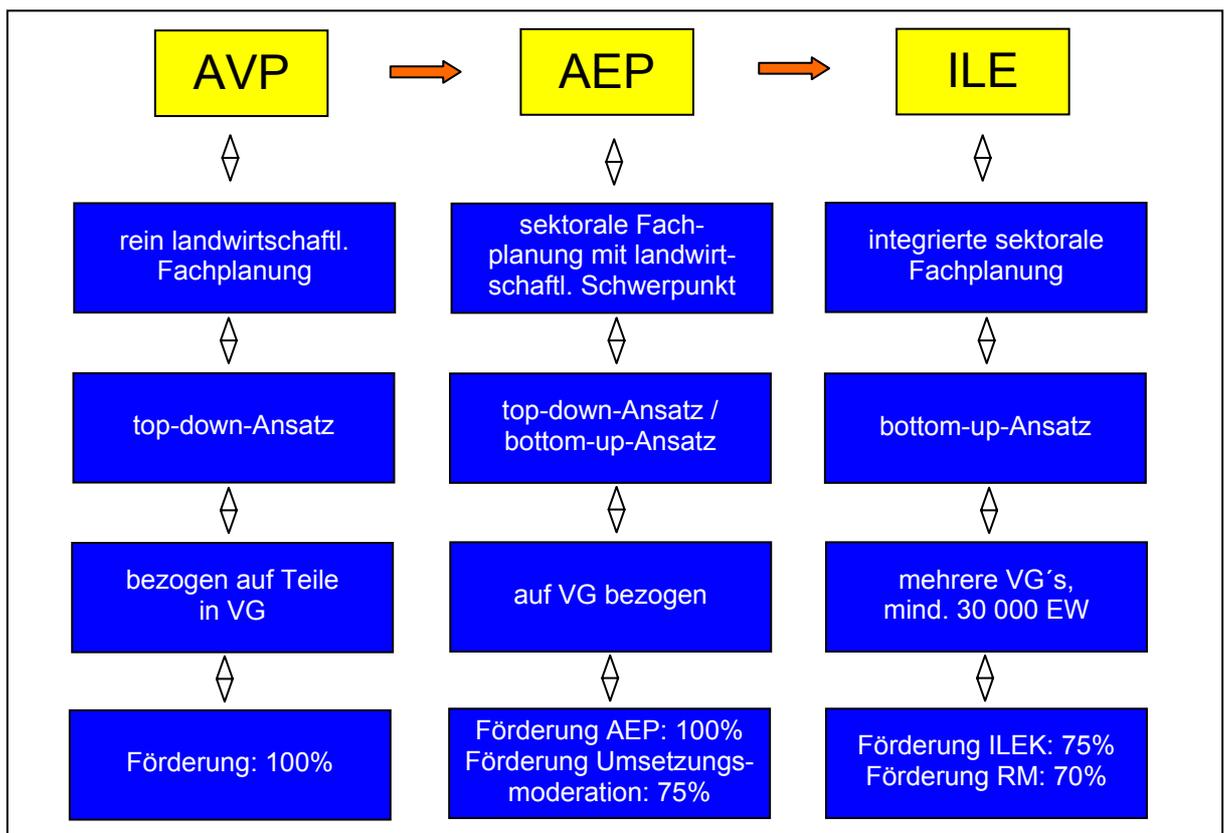


Abbildung 2: Verlauf der ländlichen Entwicklungsplanung

³⁸ Persönliches Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen am 05.04.2005.

Vorläufer der ländlichen Entwicklung ist die AVP, die als rein landwirtschaftliche Fachplanung in den 1950er Jahren eingeführt wurde. Der Verlauf erstreckt sich über die AEP, die als sektorale Fachplanung, jedoch noch mit landwirtschaftlichen Hauptschwerpunkten in den 1990er Jahren die AVP abgelöst hat, hin zur Integrierten Ländlichen Entwicklung, die heute als integrierte sektorale Fachplanung alle Bereiche und Menschen in einer Region einbezieht.

Es lässt sich deutlich die Entwicklung vom reinen top-down-Ansatz bei der AVP über den gemischten top-down- / bottom-up-Ansatz bei der AEP hin zum reinen bottom-up-Ansatz bei ILE erkennen.

Außerdem hat sich im Laufe der Entwicklung auch die Größe des Planungsgebietes geändert. Bei der AVP waren oft nur Teile einer Verbandsgemeinde einbezogen, bei der AEP bezogen sich die Entwicklungsprozesse auf eine gesamte Verbandsgemeinde und bei ILE sollen mehrere Verbandsgemeinden mit zusammen mehr als 30 000 Einwohnern ein Regionalmanagement durchführen.

3. Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderationen in den Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen

3.1 Einführung

Die Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen haben jeweils Ende der 1990er Jahre als regionale Entwicklungsschwerpunkte eine Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung mit einer anschließenden Umsetzungsmoderation bzw. Landentwicklungsmoderation durchgeführt. Dabei ging es darum, in diesen regionalen Entwicklungsschwerpunkten durch Bündelung und Konzentration der finanziellen und personellen Mittel die Entwicklung des jeweiligen ländlichen Raumes wirksam voran zu bringen. Mit der Umsetzungsmoderation ist dabei nicht die gesamte Umsetzungsphase gemeint, sondern die fördertechnische Phase, in der die Verbandsgemeinden eine finanzielle Unterstützung des Landes Rheinland-Pfalz durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau erhalten haben. Diese Trennung ist wichtig, da auch schon während der Erstellung der AEP Projekte umgesetzt wurden. Nur selten wurde die Phase der Erstellung der AEP auf der konzeptionellen Ebene gehalten und gewartet, bis die Umsetzungsmoderation begann, um erste Projekte in Angriff zu nehmen.³⁹ Deswegen wird im Folgenden von der Umsetzungsmoderation und nicht von der Umsetzung gesprochen, da ansonsten eine fördertechnische Trennung nicht möglich wäre.

Auffallend ist, dass bei allen drei Verbandsgemeinden externe Beratungsbüros sowohl für die Erstellung der AEP als auch für die Umsetzungsmoderation zuständig waren. Bei den in Rheinland-Pfalz durchgeführten Umsetzungsmoderationen von Agrarstrukturellen Entwicklungsplanungen war dies nicht immer der Fall. Oft wurde diese Arbeit auch von Landentwicklungsmoderatoren übernommen (vgl. Kapitel 2.2.2, Umsetzungsmoderation bei der AEP).

In der folgenden Tabelle wird der Zuständigkeitsbereich der beteiligten Beratungsbüros Arbeitsgemeinschaft ILS (Institut für Landschaftsentwicklung und Stadtplanung) und ABP (Abresch, Bergfeld & Partner) sowie der GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft sichtbar:

	AEP	Umsetzungsmoderation
Adenau	ARGE (ILS & ABP)	ARGE (ILS & ABP)
Puderbach	GfL	GfL
Ulmen	GfL	ARGE (ILS & ABP)

Abbildung 3: Zuständigkeitsbereich der Beratungsbüros ARGE ILS & ABP und GfL

³⁹ Persönliches Gespräch mit Frau A. Soboth, IfR, am 13.05.2005.

Wie in Abbildung 3 zu erkennen ist, wurde in Adenau sowohl die Erstellung der AEP als auch die Umsetzungsmoderation von der Arbeitsgemeinschaft ILS & ABP durchgeführt und in Puderbach beide Phasen durch die GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft. In Ulmen hingegen wurde die AEP zwar von der GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft erstellt, die Umsetzungsmoderation wurde jedoch an die Arbeitsgemeinschaft ILS & ABP vergeben.

Bei der Skizzierung der Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderationen wird unter anderem auf die Kommunikations-, Moderations- und Kooperationsaufgabe der Beratungsbüros eingegangen. Aber auch die Handlungsempfehlungen aus dem AEP-Gutachten sowie die Zufriedenheit der Akteure vor Ort werden überprüft. Außerdem wird untersucht, inwieweit durch die Beratung und Informationsveranstaltungen bei den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort Akzeptanz geschaffen werden konnte. Zusätzlich wird überprüft, wie überzeugend die Ergebnisse bezüglich Nachhaltigkeit, Abwanderung, Wirtschaftsförderung, Anziehung von Touristen etc. sind. Dabei ist zu beachten, dass dies im Hinblick auf das Regionalmanagement der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) geschieht. Das bedeutet, dass die Umsetzungsmoderationen mit den Kriterien eines Regionalmanagements untersucht werden. Folglich werden in dieser Analyse Kritikpunkte dabei sein, die zu der Zeit der Umsetzungsmoderationen in den drei Verbandsgemeinden so noch nicht hätten wahrgenommen werden können.

Die Analyse der Umsetzungsmoderationen erfolgt nach zeitlichem Ablauf der Vorgehensweisen in der jeweiligen Verbandsgemeinde. Die inhaltlichen Aspekte bezüglich der Aktivitäten in den einzelnen Projektgruppen bzw. Arbeitskreisen basieren auf den durchgeführten Interviews mit den jeweiligen Vertretern der Gemeinden, den Beratungsbüros und des Dienstleistungszentrums ländlicher Raum sowie den Abschlussberichten der Umsetzungsmoderationen.

Da die Kulturämter Mayen und Westerburg 2003 in Dienstleistungszentren ländlicher Raum (DLR) Westerwald-Osteifel umbenannt worden sind, wird im Folgenden nicht mehr von Kulturamt, sondern von Dienstleistungszentrum ländlicher Raum gesprochen. Analog dazu wurden die damaligen Bezirksregierungen im Jahr 2000 in Aufsichts- und Dienstleistungsdirektionen (ADD) umbenannt.

Bevor im Einzelnen die Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderationen der drei Verbandsgemeinden erarbeitet werden, sollen zuvor zur Einordnung der Verbandsgemeinden einige wichtige Daten aufgezeigt werden.

Verbandsgemeinde Adenau:

- Landkreis: Ahrweiler (zw. Ahr und Eifel)
- Koordinaten: Länge: 6° 55' 60"
Breite: 50° 22' 60"
- Bodenfläche: 257,75 km², davon 31% landwirtschaftliche und 58% forstwirtschaftliche Nutzung; Mittelgebirgslandschaft
- Merkmale: laut LEP III⁴⁰ dünn besiedelter Raum in ungünstiger verkehrsgeografischer Lage zu den Verdichtungsgebieten Koblenz und Bonn; gem. ROP⁴¹ Adenau mit Funktion eines Mittelzentrums
- Einwohnerzahl: 14 654 (Stand 30.06.2002)
- Anzahl der Ortsgemeinden: 37
- Besonderheiten in der Verbandsgemeinde:
Anziehungskraft durch den Nürburgring, noch maximal zwölf landwirtschaftliche Betriebe

Verbandsgemeinde Puderbach:

- Landkreis: Neuwied
- Koordinaten: Länge: 7° 37' 0"
Breite: 50° 36' 0"
- Bodenfläche: 95,65 km², davon 38% landwirtschaftliche und 48% forstwirtschaftliche Nutzung; Mittelgebirgslandschaft
- Merkmale: laut LEP III dünn besiedelter ländlicher Raum; gem. ROP Puderbach mit Funktion eines Unterzentrums
- Einwohnerzahl: 15 167 (Stand 30.06.2003)
- Anzahl der Ortsgemeinden: 16
- Besonderheiten in der Verbandsgemeinde:
gute Anbindung an das großräumige Verkehrsnetz über die BAB A3 Köln-Frankfurt



⁴⁰ Das Landesentwicklungsprogramm (LEP) ist ein Programm mit Ordnungsfunktion, welches die Grundlage für die räumliche Weiterentwicklung des Landes und seiner Teilräume bildet. Es gibt die Ziele und Grundsätze der Landesplanung vor, die für alle Planungsträger rechtsverbindlich sind. Abweichungen von den Zielen sind nur nach Zulassung durch die oberste Landesplanungsbehörde möglich. Das derzeit gültige LEP III wurde 1995 fertig gestellt.

⁴¹ Regionale Raumordnungspläne (ROP) vertiefen das Landesentwicklungsprogramm für die jeweilige Region. Darüber hinaus enthalten sie die überörtlichen Erfordernisse und Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele des Naturschutzes und der Landschaftspflege. Die regionalen Raumordnungspläne bedürfen der Genehmigung durch die oberste Landesplanungsbehörde.

Verbandsgemeinde Ulmen:

- Landkreis: Cochem-Zell (Eifel)
- Koordinaten: Länge: 6° 58' 60"
Breite: 50° 13' 0"
- Bodenfläche: 146,82 km², davon 42% landwirtschaftliche und 44% forstwirtschaftliche Nutzung; Mittelgebirgslandschaft
- Merkmale: laut LEP III dünn besiedelter ländlicher Raum in ungünstiger Lage; gem. ROP zwei Gemeinden mit Funktion als Zentren der Grundversorgung
- Einwohnerzahl: 12 061 (Stand 30.06.2004)
- Anzahl der Ortsgemeinden: 16
- Besonderheiten in der Verbandsgemeinde: Kurort Bad Bertrich, negative Folgen der Gesundheitsreform und Konversion durch den Truppenabzug der Bundeswehr



Die im Folgenden aufgestellten Statistiken für die drei Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen im Bereich der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und im Tourismus sind von sehr vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig, sodass Zu- und Abnahmen der Werte nicht alleine durch die Umsetzungsmoderation beeinflusst werden. So spielen etwa die allgemeine Wirtschaftslage und die negative Lage auf dem Arbeitsmarkt eine wesentliche Rolle. Zudem wirken sich die Veränderungen, die durch die Umsetzungsmoderationen hervorgerufen werden, erst längerfristig aus. Diese Statistiken erlauben somit lediglich Vermutungen darüber, ob die Umsetzungsmoderationen bei der Veränderung der Zahlenwerte einen Einfluss gehabt haben.

3.2 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Adenau

3.2.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Adenau

In den Jahren 1998 bis 2000 hat die Verbandsgemeinde Adenau mit finanzieller Unterstützung des Landes Rheinland-Pfalz (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau) und personeller Unterstützung durch das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum Westerwald-Osteifel eine großräumige Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP) neuerer Art erstellt. Anlass dafür war ursprünglich, dass im westlichen Teil des Verbands-

gemeindegebietes eine wissenschaftlich fundierte Grundlage geschaffen werden sollte, um dort Bodenordnungsverfahren durchzuführen. Die Verbandsgemeinde Adenau erkannte jedoch, dass es keinen Sinn hat, nur einen Teil der Verbandsgemeinde in den Prozess zu integrieren, da die Problemlage das gesamte Verbandsgemeindegebiet betraf. Außerdem sah sie die Notwendigkeit, die gesamte wirtschaftliche Situation der Verbandsgemeinde zu betrachten und nicht allein die reine Landwirtschaft, da diese schließlich nur ein Teil der Wirtschaft ist.⁴² Im Ergebnis der Diskussion zwischen der Verbandsgemeindeverwaltung, dem Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau und dem Beratungsbüro wurde festgelegt, nicht nur eine klassische AEP im Sinne eines Flurbereinigungsverfahrens durchzuführen und auf diese Weise die Agrarstruktur zu verbessern und Landnutzungskonflikte zu entschärfen. Vielmehr sollte – und das ist das Besondere an der AEP in der Verbandsgemeinde Adenau – auch die regionalwirtschaftliche Entwicklung gestärkt werden. Somit erfolgte zum ersten Mal im Rahmen einer AEP eine regionalwirtschaftliche Untersuchung. Begleitet wurde die Durchführung der AEP durch die Arbeitsgemeinschaft (ARGE) Institut für Landschaftsentwicklung und Stadtplanung (ILS) und Abresch Bergfeld & Partner (ABP).



Die mit den Akteuren vor Ort zusammen entwickelten Handlungsempfehlungen der AEP wurden ab Juni 2000 während der zweijährigen Moderations- und Umsetzungsphase innerhalb eines regionalen Entwicklungsschwerpunktes verwirklicht. Dieser Prozess wurde zu 75 Prozent durch das Land Rheinland-Pfalz finanziell gefördert, die Eigenleistung der Verbandsgemeinde Adenau lag bei 25 Prozent der entstandenen Kosten. Die Umsetzungsphase begleitete und moderierte ebenfalls die ARGE ILS & ABP. Die Umsetzungsmoderation war im Juli 2002 abgeschlossen.

Zur Weiterentwicklung der Umsetzungsmoderation beauftragte die Verbandsgemeinde Adenau am 4. Juli 2002 die auf Standortmarketing spezialisierte „Marketingberatung Dr. Eggers / MBE“, den auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit angelegten Landentwicklungsprozess zu moderieren und beratend als Partner zur Seite zu stehen. Dies erfolgte in Kooperation mit dem Gewerbeverein Adenau e.V. und dem Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V., die beide in der Zeit der Umsetzungsphase entstanden sind.

⁴² Persönliches Gespräch mit Herrn H.-J. Romes, Verbandsgemeindebürgermeister Adenau, am 05.04.2005.

3.2.2 Umsetzungsmoderation Adenau in den Jahren 2000 bis 2002

Direkt im Anschluss an die Fertigstellung der AEP im Jahre 2000 begann das auf zwei Jahre befristete Umsetzungs- und Moderationsvorhaben. Die VG Adenau hatte den Vorteil, dass die ARGE sowohl das Gutachten der AEP erstellt als auch die Umsetzungsmoderation durchgeführt hatte. Dadurch waren zum einen die Mitarbeiter bei der Umsetzungsmoderation direkt in den Prozess eingebunden und mussten sich nicht erst mit den Inhalten der AEP auseinandersetzen und zum anderen waren die Verbandsgemeindeverwaltung, die Akteure vor Ort und das Beratungsbüro mit den jeweiligen Arbeitsweisen der anderen vertraut.

Für die Zeit der Umsetzungsphase hat das Beratungsbüro ILS ein Büro in Adenau bezogen. Das hatte den Vorteil, dass die Mitarbeiter ständig als Ansprechpartner zur Verfügung standen und die Akteure, Bürger oder Betroffene jederzeit Kontakt zu dem Büro aufnehmen konnten. Über den Zeitraum der Umsetzungsmoderation hat sich eine gute Bindungswirkung ergeben, was im Hinblick auf das Regionalmanagement positiv zu bewerten ist.

Ziel der Umsetzungsmoderation war es, die Handlungsempfehlungen aus der AEP zügig und effektiv umzusetzen und die Akteure vor Ort zu begleiten und diesen als Berater Hilfestellungen zu geben. Dazu wurden in der Sitzung des Lenkungsausschusses am 11.01.2001 sieben Projektthemen ausgewählt:

- Bodenordnung
- Regionale Vermarktung
- Einrichtung des Ökokontos Verbandsgemeinde Adenau
- Gewässerentwicklung in der Verbandsgemeinde Adenau
- Neubauvorhaben BAB A1 / Kompensationsmaßnahmen
- Kooperationen zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie
- Kommunales Standortmarketing

Bei einem Vergleich der Projektvorschläge aus der AEP mit den Projektthemen der Umsetzungsmoderation ist eine überwiegende Übereinstimmung festzustellen (vgl. Anhang, S. I). Der Grund für diese Auswahl war, dass der Lenkungsausschuss zusammen mit den Facharbeitskreisen und dem Gemeinderat entschieden hatte, dass diese Projektvorschläge aus der AEP während der Umsetzungsmoderation umgesetzt werden sollten. Dabei wurden die Vorschläge der Umsetzbarkeit nach priorisiert, d. h. sie wurden danach ausgewählt, inwieweit sie finanziell umsetzbar erschienen, inwieweit die Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort vorhanden war und wie hoch die Wirksamkeit erkennbar bzw. überprüfbar war.⁴³

⁴³ E-Mail von Herrn J. Steinhoff, IfR, vom 03.06.2005 und Telefonat mit Herrn LVerMD A. Hausen, ADD Trier, am 10.06.2005.

Im Folgenden werden die Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in den einzelnen Projekten herausgefiltert. Dabei wird untersucht, ob die Projektvorschläge aus der AEP umgesetzt werden konnten, wie die Akzeptanz gesichert wurde, wie zufrieden die Akteure sind und wie überzeugend die Ergebnisse bezüglich Nachhaltigkeit, Wirtschaftsförderung, Verbesserung der Region als Wohn- und Arbeitsplatz und Attraktivität als Tourismusregion sind. Ebenso wird auf den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit eingegangen.

Projekt Bodenordnung:

Ziel in dem Projekt Bodenordnung war es, Bodenordnungsverfahren in ausgewählten Ortsgemeinden durchzuführen. Um die Akzeptanz für Bodenordnungsverfahren zu erhöhen, wurde gleich zu Beginn der Umsetzungsmoderation (November 2000) eine Informationsfahrt für interessierte Ortsbürgermeister in eine Gemeinde, in der bereits ein Bodenordnungsverfahren durchgeführt worden war, organisiert. Außerdem wurde im Januar 2001 von dem



Beratungsbüro und dem Dienstleistungszentrum ländlicher Raum eine Informationsveranstaltung für Ortsbürgermeister, Beigeordnete und Ratsmitglieder für die Einleitung von Bodenordnungsverfahren ausgerichtet. Dazu wurden die zwölf Gemeinden eingeladen, die in der AEP für ein Bodenordnungsverfahren vorgeschlagen wurden. Jedoch nahm nur die Hälfte der eingeladenen Gemeinden an dieser Veranstaltung teil. Bei den Gemeinden, die vertreten waren, konnte zudem nicht sofort bei allen Akzeptanz erreicht werden. Nach Telefongesprächen mit den Ortsbürgermeistern, weiteren Informations- und Beratungsterminen in den interessierten Ortsgemeinden, Einzelgesprächen mit Landwirten durch das DLR und öffentlichen Pressemitteilungen in den „Adenauer Nachrichten“ konnten als Ergebnis des Projektes Bodenordnung dennoch vier Bodenordnungsverfahren⁴⁴ und zwei Gemarkungen, die einen freiwilligen Nutzungstausch durchgeführt haben, verzeichnet werden. Vor dem Hintergrund, dass nur noch maximal zwölf landwirtschaftliche Betriebe in der VG Adenau existieren, kann dieses Ergebnis positiv bewertet werden.⁴⁵

Projekt Regionale Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte:

In dem Projekt „Regionale Vermarktung“ ging es darum, die Möglichkeit einer neuen Einkommensquelle für Landwirte in Form von Direktvermarktung zu erschließen. Dazu fanden in dem Zeitraum von November 2000 bis Februar 2002 vier Informationsveranstaltungen für interessierte Landwirte zu dem Thema Direktvermarktung statt. Diese

⁴⁴ Mittlerweile sind es fünf Bodenordnungsverfahren (Juni 2005).

⁴⁵ Persönliches Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.04.2005.

wurden, nachdem Betriebe mit Erfahrungen oder Interesse an Direktvermarktung ermittelt worden waren, von dem Beratungsbüro mit teilweiser Unterstützung durch die Staatliche Lehr- und Versuchsanstalt (SLVA) in Form von Gesprächsrunden, Betriebsbesichtigungen von direktvermarktenden Betrieben oder Veranstaltungen mit Experten oder Praktikern, die zu einem bestimmten Thema referierten, durchgeführt. Allerdings konnte dieses Vorhaben aus verschiedenen Gründen nicht erfolgreich umgesetzt werden. Zum einen lässt es die Auslastung des Betriebspersonals meistens nicht zu, zum anderen wollen die Landwirte nicht in neue Bereiche investieren, wenn die Nachfolgesituation ihres Betriebes nicht gesichert ist. Außerdem sind die gesetzlichen Vorgaben meist nur schwer zu erfüllen. Da ein Landwirt in der Regel alleine nicht in der Lage ist, eine komplette Produktpalette anzubieten, wurde darüber nachgedacht, einen Zusammenschluss der Landwirte zu erreichen. Auf diese Weise hätten an einem zentralen Ort, beispielsweise einem Supermarkt, lokale Erzeugnisse angeboten werden können. Trotz zahlreicher Informationsveranstaltungen über Durchführung und Fördermittel, Exkursionen, Beratungen durch die Landwirtschaftskammer⁴⁶ und die SLVA, Gesprächskreisen und einer Erstellung einer Angebots- und Bedarfsliste konnte eine Zusammenarbeit der Landwirte nicht erreicht werden. Diese Entscheidungen der Landwirte gegen die Direktvermarktung sollten jedoch akzeptiert werden, da solch ein Vorhaben nur effektiv und von Dauer ist, wenn es auf freiwilliger Basis der Beteiligten beruht. Allerdings ist zu bemerken, dass dieses Problem nicht nur in der Verbandsgemeinde Adenau auftritt, sondern auch in den Verbandsgemeinden Puderbach und Ulmen.



Zwar ist es nicht zu einem Zusammenschluss der Landwirte gekommen, dennoch konnten durch die Umsetzungsmoderation fünf Landwirte für die dauerhafte Direktvermarktung und weitere fünf Landwirte, die die Vermarktung sporadisch betreiben, gewonnen werden.⁴⁷

Als weiteres Teilprojekt wurde das Thema Organisation der Pflege von Streuobstwiesen und der Streuobstvermarktung bearbeitet. Durch Informationsgespräche, Exkursionen, Pressemitteilungen und Besichtigungen von Streuobstbeständen ist es gelungen, das Interesse der Bevölkerung zu wecken. Es wurde ein Obstbaum-Schnittkurs angeboten, an



⁴⁶ Nach § 109 Flurbereinigungsgesetz ist die Landwirtschaftskammer die Berufsvertretung der Landwirtschaft.

⁴⁷ Persönliches Gespräch mit Herrn B. Jüngling, Verbandsgemeindeverwaltung Adenau, am 06.04.2005.

dem ca. 30 Interessierte teilnahmen. Dadurch konnten die Akzeptanz und das Interesse der Bürgerinnen und Bürger so weit erhöht werden, dass dieser Kurs nun einmal im Jahr angeboten wird. Außerdem wurde ein Antrag zur Förderung der Pflege und der Nutzung der Streuobstbestände über das Förderprogramm für eine umweltschonende Landwirtschaft (FUL-Programm) gestellt. Dieser Antrag läuft im Moment noch (Juli 2005).

Projekt Einrichtung des Ökokontos Verbandsgemeinde Adenau:

Ziel des Projektes Ökokonto⁴⁸ war, eine landwirtschaftlich verträgliche Flächenkulisse und landwirtschaftliche Einkommensalternativen zu schaffen. Dazu sind Richtlinien entwickelt worden, wie ein Ökokonto auf Verbandsgemeindeebene aussehen könnte. Darin enthalten sind u. a. Bewertungskriterien und Regeln für das Ein- und Abbuchen. Als Ergebnis dieses Projektes innerhalb der Umsetzungsmoderation kann ein Flächenpool im Zusammenhang mit der Gewässerentwicklungsmaßnahme Wirftbach mit insgesamt 100 ha Fläche verzeichnet werden.

Bei diesem Projekt ist das Problem aufgetreten, dass es sich um ein Projekt auf konzeptioneller Ebene handelt. Die Vorhaben können nicht einfach umgesetzt werden, sondern sind abhängig von Zustimmungen wie z. B. vom Landespflegebeirat. Da dies immer sehr langwierig ist, konnte dieses Vorhaben nicht in der Zeit der Umsetzungsphase verwirklicht werden. Das Projekt Ökokonto ist somit jetzt erst in das kreisweite Ökokonto gemündet und befindet sich zurzeit (Mai 2005) im Abschlussverfahren. Es ist fraglich, ob dieses Projekt auf Grund der langen Zeitspanne, die sich durch die Komplexität und die Abstimmungsintensität ergibt, für das Regionalmanagement geeignet wäre, da dort nur Projekte in Angriff genommen werden sollten, die auch in der Zeit von drei Jahren umgesetzt werden können.

Projekt Gewässerentwicklung in der Verbandsgemeinde Adenau:

Während der Umsetzungsmoderation verfolgte diese Projektgruppe das Ziel, den Projektantrag „Ahr 2000 plus“ zu stellen. Dieser beinhaltet im Einzelnen unter anderem die Gestaltung der Gewässerrandstreifen, die Renaturierung von Gewässern und somit auch die Verbesserung der Gewässergüte. Da dieses Projekt zunächst auf Grund unterschiedlicher politischer Auffassungen zwischen dem Kreis Ahrweiler und der Verbandsgemeinde Adenau gescheitert war, wurde die Zielsetzung geändert. Als neues Ziel sollte die Gewässerpflege und -entwicklung Wirftbach umgesetzt werden. Diese Zieländerung zeigt, wie sich solch eine Entwicklung gestaltet und dass es sich um einen laufenden Prozess handelt, der von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist.

⁴⁸ Für unvermeidbare Eingriffe in Natur und Landschaft, die durch Bauleitplanungen verursacht werden, müssen Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen geleistet werden. Diese können durch die Gemeinden auf Vorrat vor bzw. bei Erstellung der Bauleitplanung verbindlich ausgewiesen und auf ein so genanntes Ökokonto gebucht werden.

Die Akzeptanz der Grundstückseigentümer konnte zwar schnell erreicht werden, jedoch nicht so einfach die der Bewirtschafter. Der Grund dafür ist, dass dieses Vorhaben mit Flächenverlusten für die Bewirtschafter verbunden ist. Entweder werden ihnen Flächen, die sie bewirtschaften, entzogen oder sie müssen von intensive auf extensive Bewirtschaftung umsteigen. Nach diversen Informationsveranstaltungen, Exkursionen für Landwirte und Ortsbürgermeister, Ortsbesichtigungen und Einzelgesprächen mit den betroffenen Landwirten konnte die Akzeptanz jedoch weitestgehend hergestellt werden.

Da es sich bei diesem Vorhaben um ein Projekt handelt, das sehr konzeptionell geprägt ist und auch sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, war es schwierig, die breite Masse der Bevölkerung mit in diesen Prozess einzubinden. Zudem war das Interesse der Bürgerinnen und Bürger zur aktiven Teilnahme an diesem Projekt nicht sehr ausgeprägt. Deswegen handelte es sich vielmehr um eine Art Begleitkreis, in dem ein fachlicher Austausch über den Verlauf des Projektes vorgenommen wurde.

Formal konnte das Projekt mittlerweile abgeschlossen werden. Es wurde eine Machbarkeitsstudie durch den Arbeitskreis erstellt, die sich zurzeit (Juni 2005) in der Begutachtung beim Bundesamt für Naturschutz (BfN) befindet.⁴⁹ Sowohl zwischen der Kreisverwaltung und der Verbandsgemeinde als auch mit den Landwirten besteht mittlerweile Einvernehmen. Dies deutet auf eine baldige Projektkonkretisierung und Umsetzung des Projektes Ahr 2000 plus hin (noch im Jahr 2005),⁵⁰ wodurch das ursprüngliche Ziel, einen Beitrag zur attraktiveren Gestaltung der Region zu leisten, erreicht werden kann.

Während der Erstellung der Machbarkeitsstudie im Standortmarketing war die Landwirtschaft in diesem Arbeitskreis stark vertreten: sowohl durch die Landwirtschaftskammer, den Bauern- und Winzerverband als auch durch aktive Landwirte aus der Region.

Dieses Projekt war ebenso wie das Projekt Ökokonto sehr langwierig. Während der Umsetzungsmoderation konnten diese Vorhaben nicht erfolgreich zu Ende gebracht werden. Erst im Standortmarketing ist es gelungen, diese Projekte voran zu bringen. Auf Grund der vorherrschenden Konflikte war eine zügigere Umsetzung nicht möglich. Es gilt im weiteren Verlauf zu überprüfen, ob es im Regionalmanagement sinnvoll ist, solche Vorhaben in Angriff zu nehmen.

⁴⁹ Information im persönlichen Gespräch mit Frau A. Soboth, IfR, am 13.05.2005 u. Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.06.2005.

⁵⁰ Information im persönlichen Gespräch mit Frau A. Soboth, IfR, am 13.05.2005 u. Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.06.2005.

Projekt Neubauvorhaben Bundesautobahn A1 (BAB A1) / Kompensationsmaßnahmen:

Die Zielsetzung innerhalb dieses Projektes war eine landwirtschaftlich verträgliche Umlagerung von Kompensationsflächen vorzunehmen. Bei einem Vorhaben wie dem Neubau der BAB A1 treten u. a. Konflikte mit der Landwirtschaft auf, da beispielsweise nicht nur Ackergrundstücke, sondern ganze Höfe aufgekauft werden müssen. Um Akzeptanz herzustellen, musste auf jeden Fall mit den betroffenen Landwirten gesprochen werden.



Als Ergebnis können Bodenordnungsverfahren im Zuge des Planfeststellungsverfahrens verzeichnet werden. Jedoch handelt es sich auch bei diesem Projekt um ein lang anhaltendes Verfahren, das keine kurzfristigen Erfolge erzielen lässt.

Projekt Kooperation zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie:

In diesem Projekt sollte das Angebot regionaler Produkte erweitert werden. Außerdem sollte erreicht werden, dass diese Produkte in der Gastronomie Verwendung finden. Somit sollten Lieferverflechtungen zwischen der Landwirtschaft und der Gastronomie hergestellt werden.



Mit Beginn der Umsetzungsmoderation fanden Gespräche zwischen Gastronomen und Landwirten bezüglich der Zusammenarbeit statt. Bereits nach ersten Gesprächen wurde sich darauf verständigt, eine Regionalveranstaltung „Adenauer Köstlichkeiten“ im Zusammenhang mit einem Rezeptwettbewerb zu organisieren. Die Ausschreibung dazu erfolgte unter dem Motto „einfach gut! – Eifeler Gerichte mit Produkten aus dem Adenauer Land“. Die Rezepte der Gewinner wurden im Oktober bei einer von Gastronomen und Landwirten organisierten Preisverleihung von beteiligten Gastronomen mit regionalen Produkten zubereitet und den Besuchern angeboten. Dieses Projekt hat in der Bevölkerung großen Zuspruch gefunden, was sich durch die große Beteiligung an dem Rezeptwettbewerb und die Wiederholungen des Wettbewerbes zeigt. Somit ist es sehr effektiv gelungen, zum einen für den Kauf und die Verwendung von regionalen Produkten zu werben und zum anderen die Gastronomen der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die Idee, Vorgehensweise und das Ergebnis können positiv betrachtet werden.

Um den Bekanntheitsgrad der in Adenau ansässigen Gastronomen auch außerhalb der Verbandsgemeinde zu erhöhen, wurde eine Werbebroschüre in Form eines Flyers erstellt. In diesem Flyer „einfach gut“ werden sowohl die Gastronomen als auch die Landwirte präsentiert. Nach Verteilung des Flyers konnte bei den dort aufgeführten Gastronomen ein Zuwachs der Gästezahlen verzeichnet werden. Dieses Ergebnis ist als Stärke zu sehen, da der nachhaltige Effekt direkt eingetreten ist.

Außerdem wurden Gespräche zwischen Landwirten und Gastronomen geführt, um eine Angebots- und Bedarfsliste von regionalen Produkten zu erstellen. Dadurch fand ein Austausch zwischen den Landwirten und Gastronomen statt, den es zuvor so nicht gegeben hatte. Bislang war es nicht möglich gewesen, Synergieeffekte zu nutzen. Als Ergebnis wurden einige Verhandlungen zwischen Landwirten und Gastronomen vorgenommen.

Dass nicht nur ein Miteinanderreden zwischen den Landwirten und Gastronomen, sondern auch Kooperationen zwischen diesen ins Leben gerufen wurden, sind Erfolge, die es wahrscheinlich ohne die Umsetzungsmoderation nicht gegeben hätte.

Projekt Kommunales Standortmarketing:

Um die jeweiligen Interessen der 37 Ortsgemeinden in der Verbandsgemeinde zu berücksichtigen und eine Struktur in den Prozess zu bekommen, wurden zu Beginn wesentliche politische Aufgaben der einzelnen Ortsgemeinden in die Zuständigkeit der Verbandsgemeinde übertragen. Damit die Zuständigkeiten der einzelnen Gemeinden nicht verloren gingen, sollten in den jeweiligen Ortsgemeinden jedoch weiterhin Einzelaktivitäten stattfinden. Diese Vorgehensweise hat sich in der Verbandsgemeinde Adenau als sinnvoll erwiesen, ist jedoch nicht auf alle Gemeinden übertragbar.

Damit es aber auch eine privatrechtliche Grundlage gab, wurde in der Folge der Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V. gegründet. Somit waren in den Gremien nicht nur Vertreter aus dem öffentlichen Bereich vertreten, sondern auch die Privatwirtschaft konnte mit einbezogen werden, was für solch einen Prozess notwendig ist. Um auch die Interessen der Wirtschaft einzubringen, wurde parallel der Gewerbeverein Adenau e.V. gegründet.⁵¹



Auf diese Art und Weise ist es gelungen, die Interessen der Wirtschaft, der Politik und aus dem Bereich des Tourismus zu bündeln und somit Ressourcen zu schonen und eine Möglichkeit zu schaffen, Synergieeffekte zu nutzen.

⁵¹ Informationen im persönlichen Gespräch mit Herrn H.-J. Romes, Verbandsgemeindebürgermeister Adenau, am 05.04.2005.

Innerhalb des Projektes Kommunales Standortmarketing wurde im November 2001 ein Unternehmertag in der Hocheifelhalle in Adenau mit dem Ziel durchgeführt, die Kommunikation zwischen ortsansässigen Unternehmern und der öffentlichen Hand zu verstärken. Außerdem konnte das Ziel, durch ein Unternehmensnetzwerk die Kooperation der Unternehmer untereinander zu verstärken, erreicht werden.

Neben den Beiträgen zu dem kommunalen Standortmarketing gab es auch Beiträge zum Tourismusmarketing in der Verbandsgemeinde Adenau. In der Zusammenarbeit dieser Projektgruppe und dem Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V. konnten u. a. landwirtschaftliche Betriebe in Themenwanderrouten einbezogen werden.

Zusammenfassung Umsetzungsmoderation:

Bei einer Betrachtung der Ergebnisse der Umsetzungsmoderation ist festzustellen, dass viele Maßnahmen in Angriff genommen wurden, die jedoch nicht alle während der Umsetzungsphase erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Vielmehr wurden Ansatzpunkte für verschiedene Wege aufgezeigt, beispielsweise um an entsprechende Förderungen heranzukommen oder in welchen Projekten welche Themen vertieft werden müssen. „Einzelne gute Effekte waren auf jeden Fall sichtbar, jedoch hätten einige Entscheidungen sowohl von der Seite der Politik, der Verwaltung als auch der Akteure zügiger getroffen werden können.“⁵² In der Umsetzungsmoderation ist sozusagen der Grundstock für das Standortmarketing gelegt worden, bei dem viele Erfolge erst sichtbar werden.

Positiv zu bewerten ist, dass sich während der Umsetzungsmoderation eine Kooperation zwischen der Verbandsgemeinde Adenau, dem Gewerbeverein Adenau e.V. und dem Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V., die beide während der Zeit der Umsetzungsmoderation entstanden sind, entwickelt hat.

Durch Presseartikel in den lokalen Zeitungen, Veranstaltungen und die Präsenz des Beratungsbüros vor Ort konnte bei den Betroffenen Akzeptanz erreicht werden. Akzeptanzschwierigkeiten wurden von dem Beratungsbüro durch Einzelgespräche und weitere Informationen beseitigt.

Unter dem Gender-Mainstreaming-Aspekt⁵³ ist zu bemerken, dass im Hinblick auf das Regionalmanagement nicht genügend Frauen in den Prozess eingebunden waren. Genauso wurden die Jugendlichen als Adressatengruppe nicht genügend angesprochen. Zudem hätten mehr interessierte Bürgerinnen und Bürger mit in die Projekte einbezogen werden

⁵² Zitat Frau A. Soboth, IfR, am 13.05.2005.

⁵³ Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.

können. Bis auf die beiden Projekte „Kooperation zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie“ und „Kommunales Standortmarketing“, bei denen ortsansässige Landwirte, Gastronomen und Unternehmer integriert waren, ist dies nicht der Fall gewesen.

3.2.3 Standortmarketing in den Jahren 2002 bis 2004

Der Zusatz Standortmarketing in Adenau ist eine besondere, weitere Schaltphase der Umsetzungsmoderation gewesen, die es vorher in der Art in anderen Verfahren nicht gegeben hat.

Die in der Umsetzungsmoderation eröffneten Umsetzungsfelder fanden praktisch ihre Fortsetzung im Standortmarketing. Dabei ist es schwierig, die beiden Prozesse strikt voneinander zu trennen, da es sich im Nachhinein nicht mehr eindeutig feststellen lässt, welcher Prozess zu welchem Zeitpunkt stattgefunden hat. Es hat somit in der Verbandsgemeinde Adenau ein fließender Übergang von der Umsetzungsmoderation zum Standortmarketing stattgefunden. Dies kann einerseits positiv bewertet werden, da am Ende die Ergebnisse, die erreicht werden, wichtig sind. Andererseits hätte die Implementierung des Standortmarketings bzw. die dortige Vorgehensweise und Umsetzungsstrategie wesentlich früher stattfinden können, um schnellere Ergebnisse zu erreichen. So ist festzuhalten, dass viele Umsetzungsergebnisse erst in der Zeit des Standortmarketings sichtbar wurden, obwohl schon eine enorme und wichtige Vorarbeit während der Umsetzungsmoderation geleistet worden war.

Da die Umsetzungsmoderation und das Standortmarketing sehr miteinander verzahnt sind, soll an dieser Stelle auch näher auf die Stärken und Schwächen während des Standortmarketings eingegangen werden.

Als Weiterentwicklung der Umsetzungsmoderation haben sich aus der Gründungsveranstaltung des Standortmarketings am 23.11.2002 fünf Arbeitskreise herauskristallisiert, die in ständigem Kontakt mit der Lenkungsgruppe stehen. Bei der Auswahl der Arbeitskreise waren sowohl Entscheidungsträger aus allen gesellschaftlich relevanten Gruppen der Verbandsgemeinde als auch Vertreter der Verwaltung, Experten und interessierte Bürgerinnen und Bürger beteiligt. Die Arbeitskreise sind im Einzelnen:

- Arbeitskreis I: Handel, Handwerk, Gewerbe, Dienstleistungen, Verkehr
- Arbeitskreis II: Landwirtschaft, Forsten, Landschaft, Natur
- Arbeitskreis III: Gastronomie, Tourismus
- Arbeitskreis IV: Bildung, Kultur, Kunst
- Arbeitskreis V: Gesundheit, Fitness, Sport

Anhand der zuvor aufgeführten Arbeitskreise ist erkennbar, dass der Schwerpunkt nicht mehr auf dem landwirtschaftlichen Teil liegt, sondern auch viele andere wichtige und aktuelle Themenfelder aufgegriffen wurden und der regionalwirtschaftliche Teil weiter geöffnet wurde.

Träger des Standortmarketings in der Verbandsgemeinde Adenau sind die Verbandsgemeinde Adenau selbst, der Gewerbeverein Adenau e.V. und der Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V. Finanziert wurde das Standortmarketing durch Unterstützung des Wirtschaftsministeriums und die Beteiligung der ortsansässigen Banken, die Kreissparkasse Ahrweiler und die Volksbank Rhein-Ahr-Eifel eG im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe. Die Moderation übernahm in der Zeit von November 2002 bis November 2004 die Marketingberatung Dr. Eggers / MBE.

Während der Gründungsveranstaltung des Standortmarketings wurden von den ca. 100 Beteiligten aus den Bereichen Handel, Handwerk, Gewerbe, Politik und Dienstleistungssektor nach den Empfehlungen von Herrn Dr. Eggers Regeln aufgestellt, wie die zukünftigen Arbeitskreis-Sitzungen abgehalten werden sollen, um eine effektive und nachhaltige Vorgehensweise zu sichern. Darin wurde unter anderem festgehalten, dass in den jeweiligen Arbeitskreisen kleinere Projektgruppen gebildet werden, wenn es darum geht, bestimmte Teilbereiche vertieft zu bearbeiten. Außerdem wurde beschlossen, bei dem weiteren Vorgehen Themen wie die lokale Agenda 21, d. h. dass die Projekte u. a. auf Nachhaltigkeit angelegt sind, oder den Gender-Aspekt zu berücksichtigen.

Folgende Ziele wurden für das Standortmarketing festgehalten:

- Der Standort Adenauer Land soll gesichert werden.
- Sowohl die Kaufkraft vor Ort als auch von außen soll an die Region angezogen und gebunden werden.
- Es sollen Kooperationen und Synergieeffekte erzeugt werden.
- Es sollen Projekte umgesetzt werden, die in den ökonomischen, sozialen und ökologischen Bereichen auf Nachhaltigkeit angelegt sind und Wertschöpfung mit sich bringen.

Diese Vorgehensweise und Auflistung der Ziele für das Standortmarketing sind ganz im Sinne des Regionalmanagements und können deshalb als Stärke angesehen werden.

Der ständige Informationsaustausch zwischen den einzelnen Arbeitskreisen erfolgte dadurch, dass die Vorsitzenden der jeweiligen Arbeitskreise auch der Lenkungsgruppe angehören. Dies ist sinnvoll, da so eine Vernetzung und ein Austausch der einzelnen Arbeitskreise stattgefunden haben. Auf diese Weise kann sofort erkannt werden, wenn es z. B. Überschneidungen der einzelnen Themenbereiche gibt und daraufhin Doppelarbeiten vorgenommen werden.

Zu Beginn des Standortmarketingprozesses wurde durch die Marketingberatung Dr. Eggert / MBE zum einen eine Unternehmerbefragung zur Einschätzung von Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes VG Adenau durchgeführt. Diese Unternehmerbefragung hatte zum Ziel, die wirtschaftlichen Kräfte des Standortes zu bündeln. Ein solches Vorhaben kann schließlich nur Erfolg haben, wenn auch die ortsansässigen Unternehmen mit in den Prozess eingebunden werden, da ihr Engagement und ihre Investitionsbereitschaft wesentlich zu einer positiven Entwicklung des Standorts und somit auch der Region beitragen. Inhaltlich ging es bei der Unternehmerbefragung darum, wie die Firmen und Unternehmen ihren Standort beurteilen, was sie als Störfaktoren ansehen und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden in den weiterführenden Arbeitsschritten berücksichtigt.

Zum anderen wurden in der Zeit von Mitte Juni bis Ende September 2003 im Auftrag des Gewerbevereins e.V. Kunden und Adenauer Bürger befragt, um sowohl Meinungen, Wünsche und Anregungen der Kunden als auch Informationen über deren Kaufverhalten zu erlangen. Inhaltlich gesehen ging es bei der Bürgerbefragung unter anderem um die Gewinnung von aktuellen Daten zum Kaufverhalten, die Ermittlung der Stärken und Schwächen des Standortes aus Sicht der Kunden und Bürger, den Vergleich mit den Ergebnissen aus der Unternehmerbefragung und die Motivation zur Mitarbeit im Standortmarketingprozess.

Die Erhebung solcher Daten ist unverzichtbar. Allerdings ist der Zeitpunkt für diese Befragung viel zu spät gewählt worden. Bereits zum Anfang des Standortmarketings hätte die Kunden- und Bürgerbefragung durchgeführt werden müssen, um von Beginn an die vorhandenen Ideen und Probleme zu erkennen und gezielt auf diese eingehen zu können. Die Auswertungen der Ergebnisse der Fragebögen finden in den jeweiligen Arbeitskreisen statt und liegen zurzeit (April 2005) noch nicht vor. Für ILE ist es deshalb sinnvoll, diese Befragungen bereits im ILEK vorzunehmen, um auf die Ergebnisse der Auswertungen im Regionalmanagement konkret eingehen zu können.

Im Folgenden soll nun auf die Stärken und Schwächen der einzelnen Arbeitskreise während des Standortmarketings eingegangen werden.

Arbeitskreis I: Handel, Handwerk, Gewerbe, Dienstleistungen, Verkehr:

In dem Arbeitskreis I waren durchschnittlich über 20 Personen aus Handel, Handwerk, Gewerbe und Dienstleistung aus der VG vertreten. Durch persönliche Ansprachen und Veröffentlichungen in der Presse ist es gelungen, die Akzeptanz der Bürger zu erhöhen, sodass sich zusätzliche Personen im laufenden Prozess dazu entschlossen haben, in diesem Arbeitskreis mitzuwirken.

Es ist den Akteuren des Arbeitskreises I im Standortmarketing gelungen, folgende Projekte erfolgreich umzusetzen:

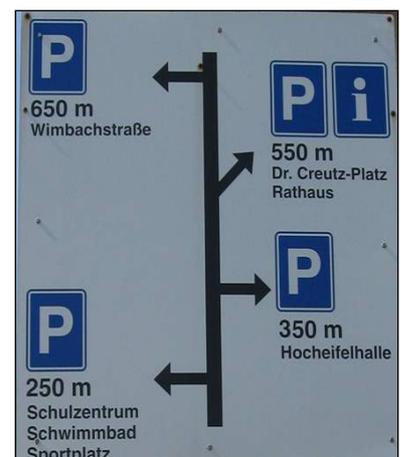
- Die Ausbildungsplatzbörse, die der Arbeitskreis I ins Leben gerufen hat, wurde im Jahr 2005 bereits zum dritten Mal veranstaltet. Sie soll zum einen als Informationsbörse für Schüler der 8. und 9. Klassen der Adenauer Schulen und zum anderen als Kontaktbörse für die ortsansässigen Betriebe dienen. Somit werden die Jugendlichen auf diverse mögliche Ausbildungsbetriebe aufmerksam gemacht und die Betriebe haben eine größere Auswahl an potenziellen Bewerbern. Die Resonanz auf diese Veranstaltung ist in jedem Jahr sehr hoch (ca. 250 bis 300 Besucher). Außerdem stellen einzelne Betriebe sich und ihre Ausbildungsberufe in den Schulklassen vor, um die teilweise falschen Vorstellungen von Berufen richtig zu stellen und geeignete Bewerber zu finden. Durch diese Projekte konnten zusätzliche Ausbildungsverträge abgeschlossen werden, was positiv zu bewerten ist.



Die Durchführung und die Ergebnisse dieses Projektes haben auch einen Teil dazu beigetragen, dass die Verbandsgemeinde Adenau am 14.07.2004 die Auszeichnung „Mittelstandsfreundliche Kommune“ durch Wirtschaftsminister Hans-Artur Bauckhage verliehen bekommen hat.



- Es wurden sämtliche Parkplätze in der Stadt Adenau erfasst und kartiert, um die Parkplatzsituation darzustellen. Nach anfänglichen Beschwerden der Bürgerinnen und Bürger konnten diese davon überzeugt werden, dass genügend Parkplätze in Adenau vorhanden sind. Zudem wurden im Stadtgebiet Hinweisschilder auf die Parkmöglichkeiten aufgestellt. Zusätzlich öffnen die beiden ortsansässigen Geldinstitute ihre Parkplätze für eine Stunde kostenlos. Durch die Umsetzung dieses Projektes wurde direkt und für alle sichtbar auf die Probleme und Wünsche der Bevölkerung eingegangen.



- Es ist in der Umsetzung gelungen, einige Kooperationen zwischen Gastronomie bzw. Handel und der Landwirtschaft anzubahnen. Unter anderem bezieht der in Adenau ansässige REWE-Markt Produkte von einzelnen Landwirten. Zudem hat eine „Eifel-

messe“ im REWE-Markt stattgefunden, auf der sich Direktvermarkter mit ihren Produkten präsentieren konnten.

- Das Projekt Leerkataster und Stadtverschönerung konnte ebenfalls erfolgreich umgesetzt werden. Dadurch ist es gelungen, alle leerstehenden Geschäftsräume der Stadt Adenau zu vermieten oder zumindest die Schaufenster zu dekorieren und das Stadtbild beispielsweise durch Blumenampeln zu verschönern und dadurch aufzuwerten. Außerdem wurde eine Aufstellung von Hinweisschildern zu Sehenswürdigkeiten vorgenommen. Auch durch dieses Projekt haben nicht nur einige Wenige einen Nutzen, sondern die gesamte Bevölkerung und die Besucher können dadurch profitieren.



- In Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverein wurde ein Branchenverzeichnis mit einer Auflage von 1700 Exemplaren erstellt. In diesem sind alle ortsansässigen Unternehmen aus Handel, Handwerk, Gewerbe sowie den freien Berufen wie Ärzte, Apotheker, Rechtsanwälte usw. aufgelistet. Ebenfalls ist dort der kartierte Parkplatzplan abgebildet. Die Resonanz auf dieses Ergebnis ist nicht nur bei den Einheimischen, sondern auch bei den Besuchern beachtlich.



- Ebenfalls in Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverein ist innerhalb des Standortmarketings der alljährliche Frühlingsmarkt entstanden. Neben den anderen regelmäßig stattfindenden Märkten, wie Herbst-, Martins- oder Weihnachtsmarkt, kann auch der Frühlingsmarkt große Besucherzahlen verzeichnen. Durch diese Märkte konnte der Bekanntheitsgrad der Region überregional erhöht werden.



- Begonnen wurde das Projekt Öffnungszeiten, bei dem einheitliche Ladenöffnungszeiten in der Stadt Adenau das Ziel sind.
- Ebenso wurde das Projekt Camping im Rahmen des Standortmarketings in Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverein Adenau e.V. in Angriff genommen. Dabei geht es um eine Kooperation zwischen der Verbandsgemeinde und den Campingplatzbetreibern am

Nürburgring. Ziel ist es zum einen, den Campingplatzbesuchern einige Attraktionen zu bieten, mit denen sie gleichzeitig auf die Verbandsgemeinde Adenau aufmerksam gemacht werden, zum anderen, diese mit dem Ziel zu bewerben, dass sie nicht nur auf dem Campingplatz verweilen, sondern auch zum Einkaufen, Essen, usw. nach Adenau kommen.

Ein ebenfalls geplantes Projekt Planwagenfahrt konnte aus versicherungstechnischen Gründen nicht umgesetzt werden.

Ein positiver Effekt ist, dass auf Grund der ergebnisorientierten Vorgehensweise in dem Arbeitskreis I sowohl die Produkte, die es in der Verbandsgemeinde Adenau gibt, als auch die Verbandsgemeinde selbst in der Region bekannter gemacht werden konnten. Außerdem ist es ein Erfolg, dass zusätzliche Gäste in der Verbandsgemeinde zu verzeichnen sind, was sich u. a. dadurch bemerkbar macht, dass verschiedene Hotels in der Verbandsgemeinde ständig ausgebucht sind und einige daraufhin sogar ihr Gästehaus erweitern.

Dem Arbeitskreis I ist es gelungen, wichtige Akteure vor Ort in den Prozess einzubeziehen, sodass diese miteinander arbeiten, um gemeinsam Ziele umzusetzen. Von den Ergebnissen wird regelmäßig in der Presse berichtet.

Arbeitskreis II: Landwirtschaft, Forsten, Landschaft, Natur:

In dem Arbeitskreis II ist im Hinblick auf das Regionalmanagement eine gute Auswahl der Mitglieder getroffen worden. Es sind sowohl Landwirte, Forstwirte, Vertreter der einzelnen Fachbehörden, das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum als auch Vertreter der jeweiligen politischen Gremien vertreten.

Dem Arbeitskreis II ist es gelungen, folgende Projekte umzusetzen:

- Die Bodenordnungsverfahren, die zuvor in der Umsetzungsmoderation eingeleitet wurden, konnten zum Teil während des Standortmarketings erfolgreich durchgeführt werden. Durch Überzeugungsarbeit der Mitglieder des Arbeitskreises II konnte die Akzeptanz der Bevölkerung und Beteiligten erhöht werden.



- Bei dem Projekt „Holz – Energieträger der Zukunft“ ging es darum, der interessierten Bevölkerung alternative Energien durch Hackschnitzel bzw. Holzpellets vorzustellen. Dazu wurden verschiedene Veranstaltungen angeboten und diverse kompetente Firmen aus dieser Branche eingeladen. Auf diese Art und Weise konnte eine Heizungsfirma gewonnen werden, die Pelletsheizungen anbietet und schon zahlreiche bei den

Einwohnern der Verbandsgemeinde neu installiert hat. Aus ökologischer Sicht ist dies zu begrüßen, da diese Art zu heizen umwelt- und ressourcenschonender ist.

- Um die vorhandenen Konflikte zwischen der Landespflege bzw. dem Naturschutz und der Landwirtschaft zu mindern, wurden Informationsveranstaltungen zur Integration von Naturschutz und Landwirtschaft angeboten. Außerdem gab es eine Veranstaltung zu dem Thema „Naturschutz als zusätzliche Einkommensquelle“.
- Durch das Projekt „Außendarstellung der Landwirtschaft“, bei dem mehrere Veranstaltungen organisiert wurden, konnte das Image der Landwirtschaft aufgewertet werden. Unter anderem hat der Arbeitskreis II an dem Herbstmarkt in Adenau teilgenommen, indem sich 30 bis 40 aktive Landwirte aus der Verbandsgemeinde vorgestellt haben. Dadurch konnte sich die Landwirtschaft beispielsweise durch Ausstellungen landwirtschaftlicher Geräte und Verkauf von regionalen Produkten der direktvermarktenden Betriebe präsentieren. Die Bevölkerung zeigte reges Interesse an dem Herbstmarkt.
- Ebenso war das Projekt „Wassertage“ erfolgreich, sodass es im Jahr 2005 erneut stattfindet. In dieses Projekt waren nicht nur Einzelhändler, die in dieser Zeit ihre Schaufenster unter dem Motto Wasser dekorierten, sondern auch zahlreiche Schüler mit ihren Lehrern eingebunden. Dieses Projekt ist wertvoll, da es geeignet ist, Jugendliche und Kinder in den Prozess zu integrieren.



Allerdings ist es nicht gelungen, das Projekt Wochenmärkte erfolgreich umzusetzen. Ziel war, das Niveau des 14-täglich stattfindenden Wochenmarktes in Adenau mit Anbietern von landwirtschaftlichen Produkten zu erhöhen, da dort vorrangig „fliegende Händler“ ihre Waren anbieten. Das Projekt erwies sich jedoch aus verschiedenen Gründen als nicht umsetzbar. Zum einen ist in einer Mittelgebirgslandschaft, in der sich die VG Adenau befindet, die Möglichkeit zur Erzeugung regionaler Produkte (Grünlandwirtschaft, Marktfruchtbau, Milchviehwirtschaft) begrenzt und zum anderen ist es den Landwirten durch hohe gesetzliche Auflagen nicht möglich, die von ihnen erzeugten Produkte (Frischfleisch, Butter, Frischmilch) anzubieten. In einer Region mit Gemüse- und Obstanbau ist es um ein Vielfaches leichter, die Erzeugnisse auf einem Wochenmarkt anzubieten. Neben den gesetzlichen Auflagen kommen noch das Investitions- und Zeitproblem und die Frage der Wirtschaftlichkeit hinzu. Nachdem dieses Projekt nicht umgesetzt werden konnte, wurde die Darstellung der Landwirtschaft auf dem Herbstmarkt eingeführt.

Das Projekt „Zentrale Wildvermarktung“ hat sich als nicht umsetzungsfähig erwiesen, da die damit verbundenen hohen Auflagen (z. B. Hygieneverordnung) nicht eingehalten werden können. Deshalb wurde es nicht weiterbearbeitet.

Arbeitskreis III: Gastronomie, Tourismus:

In dem Arbeitskreis III sind sowohl Vertreter der Hotellerie, des Tourismus als auch der verschiedenen politischen Fraktionen vertreten. Die Motivation innerhalb des Arbeitskreises konnte über die gesamte Zeitspanne des Standortmarketings konstant gehalten werden. Dies drückt sich dadurch aus, dass zu den jeweiligen Treffen des Arbeitskreises immer 80 Prozent der Mitglieder anwesend waren.⁵⁴

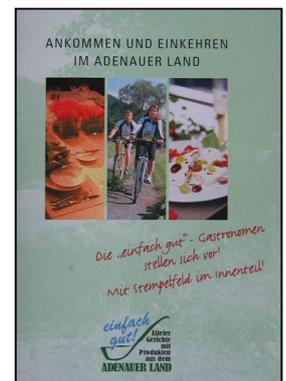
Nachdem der Arbeitskreis III zunächst die Schwächen in der Gastronomie und innerhalb des Tourismus untersucht hatte, konnte er folgende Projekte erfolgreich umsetzen:

- In der Verbandsgemeinde Adenau wurde der Bedarf gesehen, Ansprechpersonen für Gäste direkt vor Ort zu haben. Somit wurde ein zusätzliches Touristenbüro in der VG Adenau eröffnet, nachdem eine Touristeninformation am Nürburgring eingerichtet worden war. Als nachteilig stellte sich heraus, dass Besucher Adenaus außerhalb der Öffnungszeiten des Touristenbüros keine Informationen über die Verbandsgemeinde erhalten können. Deshalb wurde ein Touchscreen, der zu jeder Tages- und Nachtzeit bedient werden kann, an dem Touristenbüro (Rathaus) installiert. Dadurch ist es den Gästen nun möglich, sich jederzeit über z. B. freie Zimmer zu informieren. Diese Lösung hat sich als gut erwiesen und wird auch gerne angenommen.
- Um die Qualität und den Komfort der Zimmer von Privatzimmervermittlern den heutigen Standards anpassen zu können, wurden durch die beiden ortsansässigen Banken (Sparkasse und Volksbank) Förderprogramme aufgelegt, durch die sie die Gästehausbesitzer bis zu einem bestimmten Betrag bei der Renovierung der Zimmer unterstützen. Außerdem gibt es in Zusammenarbeit mit dem Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V. Gästeführerfortbildungen und Informationsveranstaltungen, durch die die Vermieter auf die aktuellen Standards und Möglichkeiten, ihre Zimmer mit Qualität und Komfort auszustatten, hingewiesen werden.



⁵⁴ Information im persönlichen Gespräch mit Herrn J. de Temple, Arbeitskreis III, am 04.04.2005.

- Ein weiteres Projekt waren die drei Wander-
routen, die auch in einem Flyer veröffentlicht
wurden. Durch die Entwicklung dieses Projek-
tes ist es gelungen, die Attraktivität im Bereich
Tourismus in der Verbandsgemeinde zu er-
höhen. Den Besuchern ist es nun möglich, in
die Zeit der Ordensritter oder auf den Spuren
der „Grünen Hölle“ zu wandern und eine
Mühlenroute zu erkunden. Auf Grund der
hohen Nachfrage ist dieses Projekt äußerst erfolgreich. Außerdem entwickelte der
Arbeitskreis III eine Mountainbike-Strecke rund um den Nürburgring, die stark frequentiert
ist.
- In Zusammenarbeit mit dem Tourismusverein wurden die Wanderwege beschildert. Aus-
serdem hat der Arbeitskreis III einen Rundwanderweg „Rund um Adenau“ ausgearbeitet.
In Erarbeitung sind momentan so genannte geführte Wanderungen mit geprüften
Wanderführern des Eifelvereins.
- Als Weiterentwicklung der in der Umsetzungsmoderation gestar-
teten Initiative „einfach gut“ fand in der Hocheifelhalle eine musi-
kalisch umrahmte Veranstaltung statt, in deren Mittelpunkt ein
siebengängiges Menü mit Produkten aus der Region stand. Diese
Veranstaltung rief in der Bevölkerung reges Interesse hervor und
war komplett ausgebucht. Außerdem wurde eine Broschüre
entworfen, in der sich die „einfach gut“-Gastronomen vorstellen.



Allerdings war das Projekt Gastronomenstammtisch während des Standortmarketings nicht umsetzungsfähig. Es war beabsichtigt gewesen, dass sich die ortsansässigen Gastronomen in regelmäßigen Abständen treffen, um gemeinsam z. B. Vermarktungs- oder Werbungskonzepte zu erarbeiten. Dieses Projekt konnte jedoch wegen mangelnden Interesses der Gastronomen nicht realisiert werden.

An den oben aufgezählten erfolgreich umgesetzten Projekten lässt sich erkennen, dass es dem Arbeitskreis III gelungen ist, auf die Wünsche und Bedürfnisse sowohl von Touristen und Gästen des Adenauer Landes als auch der Bevölkerung einzugehen. Die Arbeitsweise hat sich als erfolgreich erwiesen, was sich zum einen in den Erfolgen, die für alle sichtbar sind und zum anderen in der Nachhaltigkeit der Projekte widerspiegelt.

Zudem wächst in der Bevölkerung der Verbandsgemeinde Adenau die Erkenntnis, dass sich das Tourismusgeschäft nicht alleine auf die Gäste des Nürburgrings konzentrieren darf,

sondern auch anderweitig Alternativen aufgezeigt werden müssen, um Gästepotenziale erschließen zu können. So wird mit Hilfe des Tourismusvereins versucht, neue Gästestrukturen ausfindig zu machen. Es sollen für Wintersportler, Familien, Wanderer und Kurzerholungssuchende neue Strukturen und Angebote gefunden werden, um sowohl das jetzige Gästepotenzial weiter ausschöpfen zu können als auch Vorsorge zu treffen, falls der Nürburgring einmal nicht mehr diese Anziehungskraft haben sollte. Bereits heute ist eine Veränderung der Gästestruktur am Nürburgring in Form von kürzerer Verweildauer zu verzeichnen.⁵⁵

Über Presseartikel und Mundpropaganda wird in dem Arbeitskreis III versucht, auch weiterhin Aktive für die Mitarbeit zu finden und die Bevölkerung über die Erfolge zu informieren.

Arbeitskreis IV: Bildung, Kultur, Kunst:

Ursprünglich war der Arbeitskreis IV in den Arbeitskreis III integriert. Als dieser aber zu viele Mitglieder zählte und alles etwas unübersichtlich wurde, ist der Arbeitskreis IV mit neuen Themenschwerpunkten gebildet worden. Es ist wichtig, dass bei Bedarf solch ein Schritt unternommen wird.

In dem Arbeitskreis IV konnten folgende Projekte erfolgreich umgesetzt werden:

- Festival der Adenauer Schülerbands
- Konzerte von Klassik bis Jazz im Raum Adenau
- Mundart
- Buchprojekt Eifelbilder (Werbung für das Adenauer Land)
- Mitbringsel Regionalprodukte
- Orgelkonzertreihe

Durch die Umsetzung dieser Projekte konnte der kulturelle Aspekt in der Verbandsgemeinde Adenau aufgewertet werden. Zudem hat eine Einbindung der Jugendlichen stattgefunden, was im Hinblick auf das Regionalmanagement positiv ist.

Jedoch konnten einige Projekte unter anderem wegen mangelnder Beteiligung nicht umgesetzt werden:

- Friedhof / Gräberkultur
- Lesekreis Literatur / Geschichte / Politik
- Eifelsong
- Reiseberichte aus der Eifel
- Ermittlung bekannter Persönlichkeiten

⁵⁵ Informationen im persönlichen Gespräch mit Herrn B. Jüngling, Verbandsgemeindeverwaltung Adenau, am 06.04.2005.

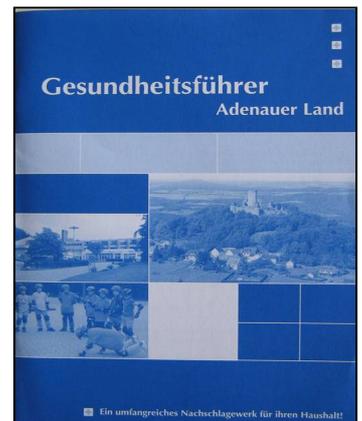
Generell sind die Beteiligung und das Interesse der Bevölkerung an diesem Arbeitskreis nicht sehr groß gewesen. Es hat sich gezeigt, dass die Arbeit von nur einigen wenigen geleistet worden ist und dass folglich die Aktivitäten in diesem Arbeitskreis sehr nachgelassen haben.

Arbeitskreis V: Gesundheit, Fitness, Sport:

Der Arbeitskreis V, der sich hauptsächlich aus Ärzten, Vertretern von Fachverbänden und Interessierten zusammensetzt, kann innerhalb des Standortmarketings die meisten erfolgreichen Ergebnisse aufweisen.

▪ Gesundheitsführer Adenauer Land

Der Arbeitskreis V hat eine Broschüre erstellt, in der über 50 Ärzte, Apotheken und viele weitere Gesundheitsdienstleister des Adenauer Landes kurz und prägnant vorgestellt werden. Damit wird sowohl den Bürgerinnen und Bürgern als auch den Gästen eine Broschüre an die Hand gegeben, durch die sie alle wichtigen Informationen rund um die Gesundheit auf einen Blick erhalten.



▪ Gesundheitswoche „Gesund und fit in den Herbst“

Eine sehr große Öffentlichkeitswirkung gelang dem Arbeitskreis V mit dieser Aktionswoche, bei der etwa 500 Personen teilgenommen haben. Dabei wurden in Kooperation u. a. mit Ärzten und Krankenhäusern viele Vorträge und Ausstellungen rund um das Thema Gesundheit angeboten. Die Zusammenarbeit bei der Vorbereitung dieses Projektes hat vorbildlich funktioniert.

▪ Beteiligung Adenauer Wassertage

Mit diesem Projekt wurde ein Beitrag zum Weltwassertag der Vereinten Nationen am 22.03.2003 geleistet. Da die Initiative von dem ortsansässigen Gymnasium ausging, wurden in dieses Projekt viele Schüler und Jugendliche integriert. Dieser Aspekt ist äußerst wichtig.

Weiterhin wurden folgende Projekte erfolgreich umgesetzt:

- Spaß ohne Alkohol
- Teilnahme am Streuobsttag
- Herztag
- Gesundheitstag
- Adenauer Diabetikertag
- Nordic Walking Parcours



- Teilnahme bei der Veranstaltung „Lokale Bürgergesellschaft in Rheinland-Pfalz“
- Gehen hält fit – Rundweg
- Teilnahme am Martinsmarkt
- Bierfestival



Mit diesen Projekten ist es dem Arbeitskreis V gelungen, das Bewusstsein für eine stärkere Vernetzung und den Nutzen gemeinsamer Stärke zu schärfen. Sowohl die Kommunikation der Akteure untereinander als auch die zu der Bevölkerung und den Gästen konnte gefördert werden, was für alle Beteiligten vorteilhaft ist.

3.2.4 Zusammenfassung

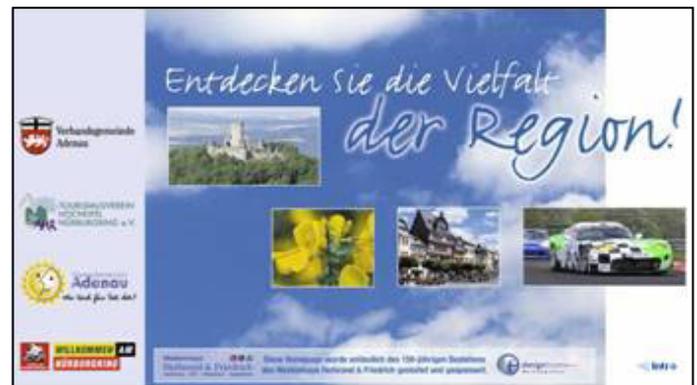
In dem Prozess des Standortmarketings konnte eine Vielzahl an Projekten erfolgreich und ergebnisorientiert umgesetzt werden. Es wurde jedoch festgestellt, dass in einigen Arbeitskreisen versucht wurde, zu viele Projekte aufzugreifen. Dadurch gerieten die Aktivitäten zum Ende hin etwas ins Stocken und eine gewisse Form von Frustration bzw. Demotivation machte sich bei den Akteuren breit. Daraufhin hat eine Verständigung mit der Lenkungsgruppe stattgefunden, sich auf einige wenige Projekte zu konzentrieren und erst nach deren Abschluss die nächsten anzugehen. Es ist dabei die Aufgabe der Lenkungsgruppe, dies zu koordinieren und bei Bedarf in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Arbeitskreisen deren Aufgaben eindeutig zu definieren. Diese Vereinbarung, sich auf nur einige wenige Projekte zu konzentrieren, ist sehr sinnvoll und muss im Regionalmanagement Anwendung finden. Allerdings hätte im Hinblick auf ILE die Konzentration auf wenige, dafür aber wesentliche Projekte zu Beginn stattfinden müssen, damit im laufenden Prozess nicht an die zeitlichen und finanziellen Grenzen gestoßen wird. Jedoch hat sich diese Erkenntnis erst aus den zuvor gemachten Erfahrungen ergeben.

Es wurde der Versuch unternommen, eine bessere Vernetzung zwischen den Arbeitskreisen zu erreichen, indem alle Vorsitzenden der einzelnen Arbeitskreise zu den Sitzungen der anderen Arbeitskreise eingeladen wurden. Dies hat sich jedoch wegen Zeitmangels und Überforderung als nicht durchführbar erwiesen. Schließlich muss bedacht werden, dass die Arbeit in den Arbeitskreisen bei den meisten auf freiwilliger Basis beruht. Von daher ist es wahrscheinlich sinnvoll, diesen Ansatz im Regionalmanagement nicht aufzugreifen.

Die Zusammensetzung der jeweiligen Arbeitskreise spiegelt eine breite Mischung aus der gesamten Bevölkerung wider. Das Verhältnis zwischen Vertretern aus der Politik, Experten und aktiven Bürgerinnen und Bürgern vor Ort ist weitestgehend ausgeglichen. Es hätten jedoch in dem einen oder anderen Arbeitskreis mehr Entscheidungsträger aus den wichtigen ortsansässigen Unternehmen in der Verbandsgemeinde einbezogen werden können. Auch

ist der Gender-Aspekt nicht genügend berücksichtigt, was sich in der geringen Anzahl von Frauen in den Arbeitskreisen I bis IV ausdrückt. Lediglich der Arbeitskreis V berücksichtigt mit sechs Frauen von insgesamt zehn Mitgliedern ausreichend die Einbeziehung der Frauen in den Entwicklungsprozess. Genauso ist es bislang nicht gelungen, die Jugendlichen mehr in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Grund dafür sind sowohl eine mangelnde Eigeninitiative und fehlendes Interesse der Jugendlichen als auch eine nicht genügend und gezielte Ansprache an diese, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Dies ist im Hinblick auf das Regionalmanagement negativ zu sehen, denn es sind die Ideen und Ansichten von allen in der Region lebenden Menschen gleichermaßen zu berücksichtigen. Jedoch wird sich dieses Defizit nach Auswertung der Bürgerbefragung wahrscheinlich beheben lassen. Dann kann gezielter auf die Ideen und Wünsche sowohl der Frauen als auch der Jugendlichen eingegangen und Projekte können in Gang gesetzt werden, die diese Zielgruppen und deren Bedürfnisse direkt ansprechen.

Dass während des Standortmarketings und auch darüber hinaus die Öffentlichkeitsarbeit in der VG Adenau einen hohen Stellenwert hatte, ist im Hinblick auf das Regionalmanagement positiv zu sehen. Es wurde eine eigene Pressestelle eingerichtet, durch die eine regelmäßige Berichterstattung



über das Standortmarketing erfolgt. Somit werden nicht nur die Bürgerinnen und Bürger aus der VG Adenau fortlaufend über den Prozess informiert, sondern es findet eine überregionale Berichterstattung statt, die allgemein großes Interesse findet. Zudem wurde innerhalb der Lenkungsgruppe in Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverein Adenau e.V. und dem Tourismusverein Hocheifel-Nürburgring e.V. eine eigene Internetseite der VG Adenau erstellt, auf der sich nicht nur die Gäste, sondern auch die Einheimischen über das Adenauer Land und das aktuelle Geschehen in der Verbandsgemeinde informieren können. Der Grundgedanke dieser Art von Darstellung ist es, das Adenauer Land besser zu präsentieren und zu vermarkten. Die jeweiligen Presseberichte sind dort ebenfalls einzusehen.

Kosten-Nutzen-Analyse:

Da der Nutzen weniger in materieller als mehr in geistiger bzw. emotioneller Hinsicht betrachtet werden muss, ist es schwierig, eine Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen.⁵⁶ Die AEP wurde zu 100 Prozent, die Umsetzungsmoderation zu 75 Prozent durch das Land Rheinland-Pfalz gefördert und das Standortmarketing wurde bezuschusst. Dadurch erhöhte

⁵⁶ Persönliches Gespräch mit Herrn H.-J. Romes, Verbandsgemeindebürgermeister Adenau, am 05.04.2005.

Ein sehr großer Erfolg für die Verbandsgemeinde ist die Herbeiführung einer Bewusstseinsänderung bei den Bürgerinnen und Bürgern, nämlich die Einsicht, dass es nicht nur um die Stadt Adenau geht, sondern um die gesamte Verbandsgemeinde. Durch das Standortmarketing konnte sich der Begriff „Adenauer Land“ durchsetzen, der für ein Wir-Gefühl steht.

Es ist weiterhin ein großer Erfolg, dass die Region durch den Prozess des Umdenkens ihre Attraktivität als Standort für Wirtschaft, Tourismus, Wohnraum, Kultur usw. erhöhen konnte. Dazu zählt u. a. nicht nur der Umgang untereinander, sondern auch der mit den Gästen. So wurde in der VG Adenau erkannt, dass den Besuchern auch etwas geboten werden muss, damit diese sowohl wieder kommen, als auch länger als nur eine Nacht in der Verbandsgemeinde verweilen. Dieser Erfolg kann auf die Bemühungen und die ergebnisorientierte Umsetzung zurückgeführt werden. Mit diesen erzielten Erfolgen ist es gelungen, die ökonomische, ökologische und soziale Wertschöpfung in der VG Adenau zu erhöhen.

In Tabelle 1 ist zu erkennen, dass im Bereich Tourismus die Anzahl der Gästeankünfte in der Verbandsgemeinde Adenau in dem Zeitraum von 2002 bis 2004 mit 20,4 Prozent eine mehr als fünfmal so hohe prozentuale Veränderung zum zuvor genannten Datum aufweist als im Landkreis Ahrweiler mit nur 3,9 Prozent und dem Land Rheinland-Pfalz mit 3,7 Prozent Zuwachs. Ähnlich verhalten sich die Angaben über die Anzahl der Gästeübernachtungen. Die Verbandsgemeinde Adenau kann 2004 einen Zuwachs von 14,4 Prozent der Gästeübernachtungen gegenüber dem Jahr 2002 verzeichnen, wobei der Landkreis Ahrweiler in dem gleichen Zeitraum nur einen Zuwachs von 1,7 Prozent und das Land Rheinland-Pfalz sogar eine Abnahme von 0,6 Prozent aufweist.

Es lässt sich so eine positive Entwicklung der Gästeankünfte und -übernachtungen in der Verbandsgemeinde Adenau erkennen.

Tourismus – Gästeankünfte						
			Zeitlicher Ablauf: 1998 – 2000: AEP		2000 – 2002: Umsetzungsmoderation 2002 – 2004: Standortmarketing	
Jahr	VG Adenau	%*	Landkreis Ahrweiler	%*	Land RLP	%*
1998	66191		414329		6434835	
		7,5		7,5		12,6
2000	71177		445220		7245081	
		-1,0		-7,3		-4,9
2002	70453		412867		6892243	
		20,4		3,9		3,7
2004	84822		428776		7149697	

Tourismus – Gästeübernachtungen						
Jahr	VG Adenau	%*	Landkreis Ahrweiler	%*	Land RLP	%*
1998	139864		1259488		20053661	
		12,4		8,4		11,9
2000	157226		1365266		22438521	
		-3,1		-7,5		-5,3
2002	152404		1262711		21247274	
		14,4		1,7		-0,6
2004	174312		1283711		21122256	
* Veränderung in Prozent zum zuvor genannten Datum. Alle Angaben bezogen auf den 30.06. eines Jahres.						

Tabelle 1: Veränderungen der Gästeankünfte und -übernachtungen in der VG Adenau

Quelle: Internetseite Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (www.statistik.rlp.de) und Schreiben (E-Mail) von Herrn Prinz, Statistisches Landesamt, vom 21.06.2005 und 23.06.2005

Auch wenn es zu Beginn des Standortmarketings das Ziel war, wohnortnahe Arbeitsplätze zu fördern, ist im Jahr 2004 ein Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 4,6 Prozent gegen über dem Jahr 2002 zu verzeichnen. Im Vergleich zum Landkreis Ahrweiler und dem Land Rheinland-Pfalz hat in der VG Adenau somit ein größerer Stellenabbau stattgefunden.

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte						
Jahr	VG Adenau	%*	Landkreis Ahrweiler	%*	Land RLP	%*
1998	2918		28200		1159331	
		-0,1		2,1		2,8
2000	2916		28794		1191307	
		2,5		-0,7		0,4
2002	2988		28593		1195746	
		-4,6		-3,1		-2,7
2004	2850		27711		1163523	
* Veränderung in Prozent zum zuvor genannten Datum. Alle Angaben bezogen auf den 30.06. eines Jahres.						

Tabelle 2: Veränderungen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der VG Adenau

Quelle: Internetseite Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (www.statistik.rlp.de) und Schreiben (E-Mail) von Herrn Prinz, Statistisches Landesamt, vom 21.06.2005 und 23.06.2005

Dennoch ist es im Entwicklungsprozess gelungen, zusätzlich einige Betriebe in der Verbandsgemeinde Adenau anzusiedeln. Dies wird allerdings mit der Fertigstellung des Lückenschlusses der BAB A1 noch mehr der Fall sein, da sich dann die wirtschaftsgeografische Lage erheblich verbessern wird.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und den Nutzen ist es nun sehr wichtig, dass die Projekte nach Beendigung des Standortmarketings nicht abbrechen, sondern weiterhin versucht wird, Synergieeffekte zu nutzen und Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren zu finden. Die Bewußtseinsänderung und das Zusammengehörigkeitsgefühl müssen gestärkt und weiterentwickelt werden.

Deswegen tritt die Verbandsgemeinde Adenau ab Oktober 2005 durch ein Regionalmanagement mit Altenahr und Grafschaft in engeren Dialog mit den umliegenden Regionen. Altenahr hat bislang ein so genanntes Leitthesenpapier erstellen lassen und Grafschaft eine projektbezogene AEP alter Struktur durchgeführt.⁶⁰ Der Zusammenschluss dieser drei Verbandsgemeinden bedeutet, dass der Gesamtprozess nicht an politischen Grenzen festzumachen ist.

3.3 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Puderbach

3.3.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Puderbach

Mit finanzieller Unterstützung des Landes (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau) und personeller Unterstützung durch das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum Westerwald-Osteifel hat die Verbandsgemeinde Puderbach in den Jahren 1998 bis 2000 eine großräumige Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP) erstellt. Der Grund für die Erstellung einer AEP war die Schaffung einer Möglichkeit für die Durch-



führung einer flächendeckenden Bodenordnung. Dadurch sollte in erster Linie das Überleben der in der Verbandsgemeinde ansässigen Landwirte gesichert werden.⁶¹ Zudem drückte sich in der VG Puderbach ein Nachholbedarf im landwirtschaftlichen Bereich insofern aus, dass

⁶⁰ Persönliches Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.04.2005.

⁶¹ Persönliches Gespräch mit Herrn W. Kunz, Verbandsgemeindebürgermeister Puderbach, am 16.06.2005.

es zwar einen Landschaftsplan gegeben hatte, der in den Flächennutzungsplan⁶² integriert wurde, jedoch inhaltlich den Unmut der Landwirte ausgelöst hatte, da sie sich dort nicht ausreichend berücksichtigt fühlten.⁶³ Deswegen wurde in der AEP schwerpunktmäßig die Landwirtschaft untersucht. Es sollten aber auch andere Funktionen des ländlichen Raumes wie etwa ökologische Aspekte und die Bereiche Wasser- und Forstwirtschaft, Kommunalentwicklung sowie Freizeit und Erholung berücksichtigt werden, um daraus Schlüsse zur Verbesserung der Agrarstruktur und für eine koordinierte Entwicklung des Planungsgebietes ziehen zu können.⁶⁴ Die AEP sollte somit als vorbereitende Planung für die Landentwicklungsmoderation dienen. Eine zusätzliche regionalwirtschaftliche Untersuchung, wie sie es sowohl in Adenau als auch in Ulmen gab, hat in Puderbach nicht stattgefunden. Die ökonomischen Aspekte wurden folglich nur geringfügig berücksichtigt. Begleitet wurde die Durchführung der AEP durch die GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft.

In dem Zeitraum von Juni 2001 bis Juni 2003 wurde ebenfalls durch finanzielle Unterstützung des Landes Rheinland-Pfalz in der VG Puderbach als regionaler Entwicklungsschwerpunkt die Landentwicklungsmoderation (LEM) durchgeführt. Mit der Begleitung wurde die GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft beauftragt. Ebenfalls an der Landentwicklungsmoderation beteiligt waren das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum Westerwald-Osteifel und die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) Koblenz. Ziel der Landentwicklungsmoderation war es, die Handlungs- und Maßnahmenvorschläge aus der AEP zusammen mit den Akteuren vor Ort und den fachlichen Institutionen zu konkretisieren und umzusetzen. Da während der AEP schon Vertrauen zwischen den verschiedenen Bereichen wie Landwirtschaft, Wasserwirtschaft und Naturschutz aufgebaut werden konnte, wurde durch die AEP eine gewisse Basis für die Zusammenarbeit während der Landentwicklungsmoderation gelegt.⁶⁵ Dies wurde dadurch deutlich, dass ein konstruktives und kooperatives Mitwirken der Beteiligten innerhalb der Landentwicklungsmoderation möglich gewesen ist. Die GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft moderierte den Prozess und trat als Vermittler in Konfliktfällen ein.

⁶² Im Flächennutzungsplan wird für das gesamte Gemeindegebiet die sich aus der beabsichtigten städtebaulichen Entwicklung ergebende Art der Bodennutzung nach den voraussehbaren Bedürfnissen der Gemeinde dargestellt, § 5 Baugesetzbuch (BauGB).

⁶³ Telefonat mit Herrn H. Wedel, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, am 12.07.2005.

⁶⁴ Vgl. Abschlussbericht Landentwicklungsmoderation Puderbach, S. 3.

⁶⁵ Telefonat mit Herrn H. Wedel, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, am 12.07.2005.

3.3.2 Landentwicklungsmoderation Puderbach in den Jahren 2001 bis 2003

Mit der im Anschluss an die Fertigstellung der AEP durchgeführten Landentwicklungsmoderation sollten die in der AEP aufgezeigten Handlungsfelder zusammen mit den Bürgern vor Ort umgesetzt werden. Diese Handlungsfelder sind im Anhang (S. II) aufgeführt.

Zu Beginn der Landentwicklungsmoderation fand am 21.06.2001 eine Auftaktveranstaltung für alle interessierten Bürgerinnen und Bürger der Verbandsgemeinde Puderbach statt. Dort wurden als erstes die Ergebnisse aus der AEP erläutert. Außerdem wurden fünf Handlungsfelder, die auf den Ergebnissen der AEP basieren, durch das Beratungsbüro vorgestellt, zu denen die Teilnehmer ihre Wünsche, Ideen und Bedenken äußern konnten. Die Vorschläge der Handlungsfelder wurden den Beteiligten aus fachlicher Sicht begründet. Diese waren im Einzelnen:

- Handlungsfeld 1: Agranstruktur und Dorfflurbereinigung
- Handlungsfeld 2: Wettbewerbsverbesserung und Einkommensalternativen in der Landwirtschaft
- Handlungsfeld 3: Koordination Landespflege / Wasserwirtschaft / Landwirtschaft
- Handlungsfeld 4: Kommunalentwicklung
- Handlungsfeld 5: Tourismus, Kultur, Regionalentwicklung, Wirtschaft

Die Ergebnisse aus der Auftaktveranstaltung wurden im nächsten Schritt in drei Workshops zu den Themen „Landwirtschaft“, „Koordination Landschaftspflege / Wasserwirtschaft / Landwirtschaft“ und „Soziales / Kultur / Tourismus“ eingehend vertieft und diskutiert, um die wichtigen und umsetzbar erscheinenden Projekte herauszufiltern. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurden in Zusammenarbeit mit den Beteiligten sechs Arbeitskreise gebildet, die sich wiederum in Projektgruppen untergliedern und die Handlungsfelder der AEP abdecken.

Diese Vorgehensweise mit dem Ziel, die bedeutsamen und umsetzungsfähigsten Themen für die Landentwicklungsmoderation herauszukristallisieren, ist sehr empfehlenswert. Auf diese Art und Weise werden die Bürgerinnen und Bürger von Beginn an mit in den Prozess einbezogen. Ihre Wünsche und Anregungen können sie schon bei der Auswahl der Projektthemen mit einfließen lassen. Durch diese Verfahrensart fand eine starke Beteiligung der Bürger vor Ort statt, da sie die Projektauswahl von Anfang an mitbestimmen konnten und ihnen nicht irgendwelche Projekte aufgezwungen wurden. Somit konnten sich die Akteure von Beginn an mit dem Prozess identifizieren. Allerdings sollte bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung die Auswahl der Handlungsfelder und Definition der Schwerpunktthemen nicht während der Umsetzungsphase, sondern sinnvoller Weise bereits im ILEK vorgenommen werden, um im Regionalmanagement mit der direkten Umsetzung der einzelnen Projekte beginnen zu können.

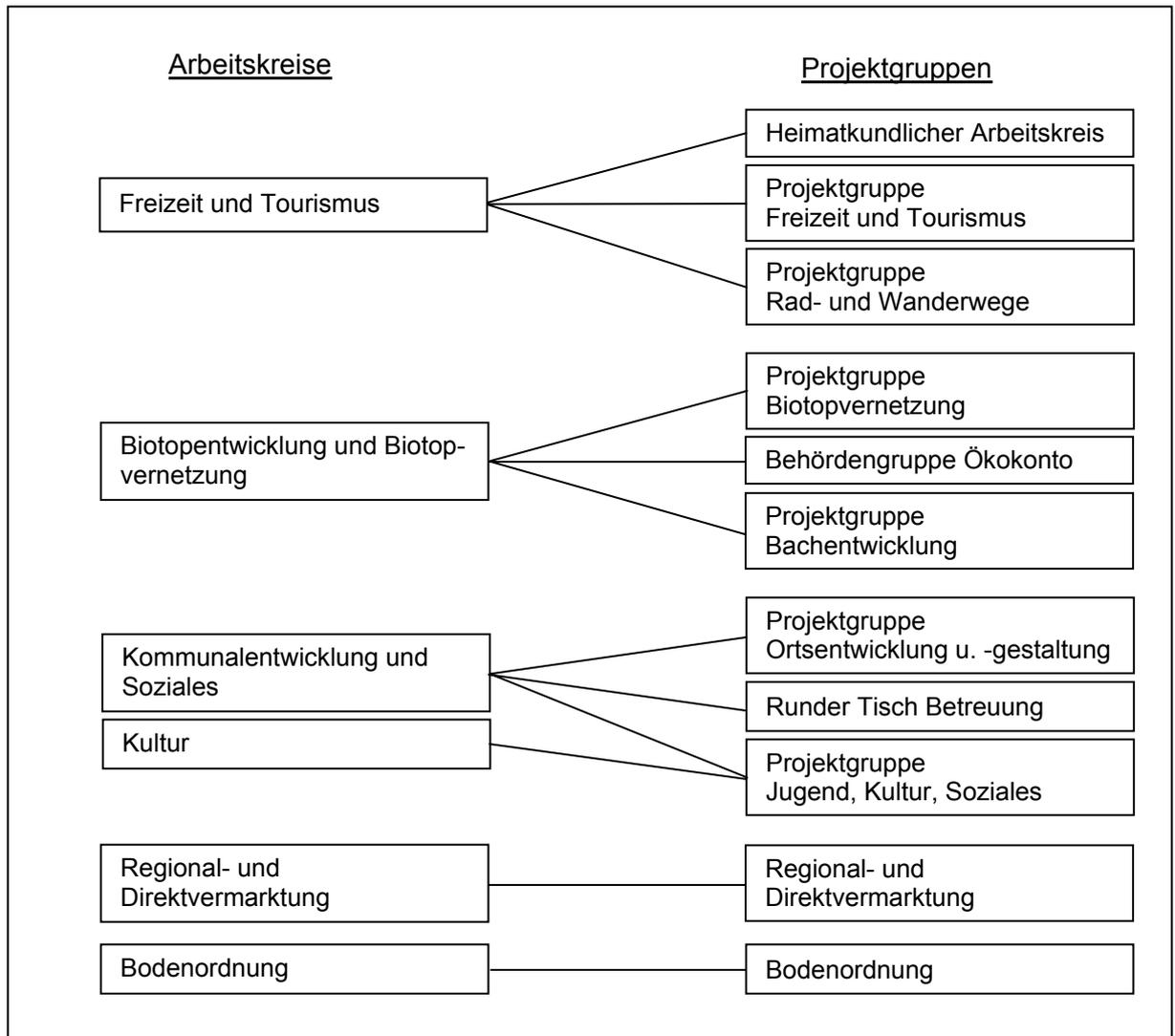


Abbildung 4: Arbeitskreise und Projektgruppen während der LEM in Puderbach

Quelle: eigene Darstellung nach Abschlussbericht der LEM

Dass während der Landentwicklungsmoderation im Gegensatz zur AEP die Konzentration nicht rein auf der Landwirtschaft lag, sondern auch die ökologischen, sozialen und kulturellen Aspekte eine wichtige Rolle gespielt haben, ist im Hinblick auf ILE positiv.

In jeder Projektgruppe wurden zwei Personen als Ansprechpartner benannt, die für jedermann bei Fragen, Anregungen oder Problemen zur Verfügung standen. Außerdem haben diese Projektsprecher von Beginn an die Moderation der Teamsitzungen übernommen. Es war zwar immer ein Vertreter des Beratungsbüros anwesend, jedoch mehr in begleitender und beratender Funktion. So haben die Berater die Gruppe unterstützt, wenn es darum ging, Arbeitsschritte zu koordinieren oder Kontakte herzustellen. Diese Vorgehensweise hatte den Vorteil, dass die Ansprechpersonen mit der Moderationstätigkeit vertraut wurden und nach Beendigung der Landentwicklungsmoderation diese Projektgruppensitzungen alleine gestalten konnten.

Der Kontakt der jeweiligen Arbeitskreise zu der Lenkungsgruppe erfolgte hauptsächlich über einen Vertreter der Verbandsgemeindeverwaltung und das Beratungsbüro, die beide Mitglieder sowohl der Arbeitskreise als auch der Lenkungsgruppe waren. Dadurch bildeten in der Verbandsgemeinde Puderbach nicht wie in den Verbandsgemeinden Adenau und Ulmen die jeweiligen Projektsprecher die Schnittstelle zwischen den Arbeitskreisen und der Lenkungsgruppe. Die Vorgehensweise in Puderbach kann allerdings dazu führen, dass der Austausch durch nur eine Person der Verwaltung und dem Beratungsbüro auf Grund der Vielschichtigkeit der Thematik nicht ausreichend gewährleistet werden kann.

Es wurde dafür gesorgt, dass sich die Projektgruppen untereinander in einem viertel- bis halbjährlichen Turnus treffen und über ihre Arbeit berichten. Dadurch sollten Überschneidungen und Doppelarbeiten vermieden werden. Neben der Verbandsgemeindeverwaltung und dem Beratungsbüro waren auch die ADD und das DLR in der Lenkungsgruppe vertreten. Im Einzelnen konnten folgende Umsetzungsergebnisse in den jeweiligen Projektgruppen erzielt werden:

Heimatkundlicher Arbeitskreis:

Der Heimatkundliche Arbeitskreis wurde durch die Landentwicklungsmoderation neu ins Leben gerufen. Als Zielsetzung hat es sich dieser Arbeitskreis zur Aufgabe gemacht, ein heimatgeschichtliches Bewusstsein in der Bevölkerung zu schaffen. Diesem Ziel konnte durch diverse Exkursionen u. a. in ein Landschaftsmuseum, das Mitwirken bei einem Fest der Burg Reichenstein, eine Frühjahrswanderung und zahlreiche Arbeitskreissitzungen näher gekommen werden. In diesem Arbeitskreis haben sich viele Menschen kennen gelernt, die festgestellt haben, dass sie sich für die gleichen Themen interessieren, was ihnen zuvor nicht bewusst war. So konnte dieser Arbeitskreis einen Beitrag dazu leisten, dass ein Wandel im Miteinander der Menschen zu verzeichnen ist. Allerdings ist auffällig, dass dieser Arbeitskreis hauptsächlich von Männern besetzt war. Zu den insgesamt 26 Mitgliedern zählen nur zwei Frauen. Dieses Geschlechterverhältnis kommt dem Gender-Aspekt folglich nicht nach. Auch hat sich gezeigt, dass dieser Arbeitskreis es vorgezogen hat, eigenständig zu arbeiten und eine umfangreiche Betreuung durch das Beratungsbüro nicht angenommen und auch nicht benötigt hat.

Projektgruppe Freizeit und Tourismus:

Ziel dieser Projektgruppe war die Wiederentdeckung der touristischen Potenziale sowohl für Einheimische als auch für Besucher in der VG Puderbach. Dazu wurden Exkursionen in das Puderbacher Land unternommen, zu denen bewusst alle Personen, die Interesse haben könnten, gezielt eingeladen wurden, um möglichst viel an Ideen, Engagement und Know-how in die Projektarbeit einfließen lassen zu können. Allerdings blieb das Engagement einiger Personen- bzw. Berufsgruppen aus, was sich teilweise etwas erschwerend für die

weitere Arbeit erwiesen hat. Dieses Problem ist jedoch auch in anderen Umsetzungsmoderationen zu erkennen. Dennoch wurden mehrere Broschüren und Flyer mit allen Besichtigungs-, Gastronomie- und Übernachtungsmöglichkeiten des Puderbacher Landes entworfen, die zum einen effektiv und zum anderen öffentlichkeitswirksam sind. Außerdem hat in dieser Projektgruppe eine überregionale Anbindung an die Westerwald-Touristik stattgefunden.



Ein weiteres nachhaltiges und positives Ergebnis ist die Schaffung eines Touristikinformationsbüros im Jahr 2003 in der Verbandsgemeinde Puderbach. Dadurch konnte eine Arbeitsstelle gesichert und den Gästen des Puderbacher Landes die Möglichkeit gegeben werden, sich u. a. sowohl über landschaftliche und touristische Besonderheiten als auch über kulturelle Ereignisse im Puderbacher Land zu informieren. In diesem Büro liegen u. a. die während der Landentwicklungsmoderation entstandenen Broschüren und Flyer aus. Außerdem wurde als Anstoß der Landentwicklungsmoderation ein Internetauftritt für die VG Puderbach erstellt. Dadurch konnte die Region überregional an Bekanntheit dazu gewinnen.

„Durch die Landentwicklungsmoderation sind Dinge initiiert worden, an die vor fünf Jahren noch niemand gedacht hat“.⁶⁶ So hat sich im Jahr 2005 die Projektgruppe Freizeit und Tourismus auf der Landesgartenschau über die Grenzen von Rheinland-Pfalz hinaus in Leverkusen dargestellt. Außerdem konnten Projekte in Angriff genommen werden, die nicht nur positive Ergebnisse für den Tourismus erzielen, sondern auch für den Bereich Freizeit, der schließlich der Bevölkerung vor Ort zugute kommt. Auf Initiative dieser Projektgruppe konnten z. B. das Schwimmbad grundlegend saniert und ein Kunstrasenplatz eingeweiht werden, wodurch auch ein Beitrag für die bessere Wohnqualität vor Ort geleistet wurde.

Projektgruppe Rad- und Wanderwege:

In dieser Projektgruppe haben zahlreiche Personen des Verkehrs- und Verschönerungsvereins, des Westerwaldvereins, der Forstreviere, der Verbandsgemeindeverwaltung Puderbach und einfach nur Interessierte es sich zur Aufgabe gemacht, den vorhandenen, jedoch im schlechten Zustand befindlichen und wenig bekannten „RadWanderWeg Puderbacher Land“ attraktiver zu gestalten. Dazu wurden diverse Exkursionen durchgeführt, bei denen u. a. die vorhandenen Mängel aufgezeigt wurden. Durch eine neue Beschil-



⁶⁶ Zitat Herr W. Kunz, Verbandsgemeindebürgermeister Puderbach, am 16.06.2005.

derung und einen teilweise neuen Ausbau des Weges ist es gelungen, den Rundweg um Puderbach neben Radfernwegen unter www.radwanderland.de⁶⁷ zu präsentieren. Da der „RadWanderWeg“ vor Beendigung des Projektes eingeweiht wurde, konnte Akzeptanz bei der Bevölkerung geschaffen werden. Durch die erzielten Erfolge wurde für alle sichtbar, dass sich in dem Arbeitskreis nicht nur getroffen wird, um zu diskutieren. Zudem wurden ein Flyer und eine Radwanderkarte veröffentlicht, in denen neben der Streckenführung auch Sehenswürdigkeiten, Einkehrmöglichkeiten und Freizeitangebote präsentiert werden.

Innerhalb der Landentwicklungsmoderation ist es in diesem Projekt gelungen, dass sich zum einen der Bekanntheitsgrad der Region erhöht hat und dass sich zum anderen die ortsansässigen Menschen sich zusammensetzen und gemeinsam Lösungsvorschläge für die Behebung der vorhandenen Probleme aufzeigen. So konnte z. B. das Konfliktpotenzial, das es wegen haftungsrechtlicher Fragen bei der Benutzung landwirtschaftlicher Wege durch Radfahrer gegeben hat, in Gesprächen mit den Landwirten und durch Überzeugungsarbeit entschärft werden. Diese Bereitschaft in der Bevölkerung, gemeinsam Ziele zu verfolgen, hat es in dem Maße zuvor nicht gegeben.⁶⁸

Auch in dieser Projektgruppe sind die Frauen mit nur fünf von insgesamt 34 Mitgliedern unterrepräsentiert. Dies verwundert, da das Thema Radfahren und Wandern eigentlich alle ansprechen dürfte.

Behördengruppe Ökokonto:

Zu Beginn wurde innerhalb dieses Arbeitskreises die Notwendigkeit eines Ökokontos überprüft. Nach diversen Workshops und Gesprächen wurde diese erkannt und das Ziel definiert, in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe Biotopvernetzung die Biotop- und Landschaftsentwicklung voranzubringen und einen Biotopverbund durch Flächenmanagement aufzubauen. Diese Überprüfung würde bei ILE bereits im ILEK vorgenommen werden.

Da es auf Grund der Komplexität und dem nötigen Fachwissen schwierig ist, bei solch einem Projektthema die Bürger einzubinden, waren in dieser Gruppe neben dem Beratungsbüro ausschließlich Vertreter der Verbandsgemeindeverwaltung, des DLRs und der Unteren Landespflegebehörde integriert. Deswegen ist es fraglich, ob im Regionalmanagement solch ein Projekt in Angriff genommen werden sollte.

Bislang wurde das Ökokonto noch nicht eingerichtet. Jedoch wurden bereits von der Verbandsgemeinde Gespräche mit dem Ministerium bezüglich einer möglichen Förderung

⁶⁷ www.radwanderland.de ist der rheinland-pfälzische Internetauftritt zu den Radfernwegen und weiteren touristisch bedeutenden Radrouten des Landes, initiiert durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz (MWVLW).

⁶⁸ Persönliches Gespräch mit Frau M. Gutberlet, GfL, am 28.06.2005.

für die Erstellung eines Ökokontos geführt. Nach Genehmigung dieser Förderung kann das Ökokonto im Jahr 2006 eingerichtet werden.⁶⁹

Projektgruppe Biotopvernetzung:

Diese Projektgruppe hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Biotopverbund in der Verbandsgemeinde Puderbach weiter voranzutreiben. Dazu haben die Mitglieder dieser Projektgruppe in verschiedenen Vorträgen, Diavorträgen und Exkursionen die Problematik erarbeitet. Dadurch haben sie die Aufmerksamkeit der Bevölkerung für die ökologischen Funktionen des Biotopverbundes, die bestehenden wertvollen Biotope in der Verbandsgemeinde und die verschiedenen Biotopstrukturen und deren Bedeutung für die Tier- und Pflanzenwelt geweckt. Damit die Arbeit in diesem Projektteam nicht zum Erliegen kommt, wurden schon während der Landentwicklungsmoderation weitere Akteure zur Mitarbeit in den Projektteams gewonnen. Ziel ist es jetzt, in den laufenden Bodenordnungsverfahren die auf die Bedürfnisse der Landwirtschaft abgestimmten Maßnahmen zu realisieren.

Projektgruppe Bachentwicklung:

Ziel dieser Projektgruppe war es, eine Kooperation zwischen der Landwirtschaft und dem Naturschutz zu erreichen, um einen Beitrag zur Entwicklung der Fließgewässer in der Verbandsgemeinde Puderbach zu leisten. Durch diverse Ortsbegehungen konnte nach anfänglichen Konflikten Übereinstimmung zwischen Landwirten und Naturschützern erreicht werden. Für mehrere Fließgewässer wurden Fördermittel beispielsweise für den Ankauf von Uferrandstreifen beantragt, um anschließend die Bäche renaturieren zu können, damit sich der Bachlauf wieder in seiner ursprünglichen Form entwickeln und ein Ökosystem im Bach entstehen kann.

Die durchgeführten Exkursionen haben gezeigt, dass es möglich ist, bislang vorhandene Konflikte auf eine einfache Art und Weise zu lösen. Vor Ort wird oftmals festgestellt, dass Meinungen gar nicht so kontrovers sind und die verschiedenen Interessenvertreter doch zu einer Einigung gelangen können. So konnte durch diese Projektgruppe das Miteinander von Landwirten und Naturschützern auf jeden Fall verbessert werden.⁷⁰ Von daher sollten auch in Zukunft Vorhaben anschaulich erklärt und vorgestellt werden, um eine möglichst große Akzeptanz in der Bevölkerung zu erreichen und die Thematik interessant und transparent zu gestalten.

⁶⁹ Information im Telefonat mit Herrn F. Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach, am 12.08.2005.

⁷⁰ Persönliches Gespräch mit Frau M. Gutberlet, GfL, am 28.06.2005.

Projektgruppe Ortsentwicklung und -gestaltung:

In dieser Projektgruppe war das Wohn- und Lebensumfeld der Einwohner in der VG Puderbach das Schwerpunktthema. Dabei wurde das orts- und landschaftstypische Bild und die geschichtlichen Identitäten in der Verbandsgemeinde Puderbach ausfindig gemacht und eine Leitfibel erstellt, in der diese Besonderheiten dargestellt werden. Bei künftigen Neu- oder Umbauten steht diese Fibel den Architekten und Bauherren zur Verfügung, um eine regionaltypische Entwicklung zu unterstützen. Diese Fibel wurde u. a. im Gemeindemitteilungsblatt veröffentlicht und hat reges Interesse in der Bevölkerung hervorgerufen.

In dieser Projektgruppe waren die Hälfte der Mitglieder (neun von insgesamt 19) Frauen, was in Bezug auf den Gender-Aspekt positiv ist. Darüber hinaus waren auch alle Altersklassen vertreten.

Runder Tisch Betreuung:

In diesem Arbeitskreis haben Vertreter aller Kindergärten und Schulen, Jugendpfleger, Vertreter des Jugendamtes und der Verbandsgemeinde Puderbach und Eltern es sich zur Aufgabe gemacht, u. a. das Betreuungsangebot für Kleinkinder und Kinder zu verbessern. Dazu wurden der Bedarf und das Angebot an Betreuungsmöglichkeiten wie beispielsweise durch Tagesmütter oder Kinderkrippenplätze ermittelt und in einer Broschüre veröffentlicht. Durch dieses Betreuungsangebot, das auf die Bedürfnisse der Betroffenen abgestimmt ist, konnte es einigen Familien bzw. Alleinerziehenden ermöglicht werden, Kind und Beruf miteinander zu vereinbaren. Dies ist ein positiver Aspekt, der im Regionalmanagement weiter bedacht werden sollte. Außerdem konnte in diesem Arbeitskreis erreicht werden, dass eine Anpassung der Fahrtzeiten der Busse an die Schulunterrichtszeiten stattgefunden hat, sodass die Schüler nicht allzu lange Wartezeiten in Kauf nehmen müssen.

Der Runde Tisch Betreuung arbeitet auch nach Beendigung der Landentwicklungsmoderation aktiv weiter. Sein Ziel ist es nun, das Augenmerk auf die Optimierung der Betreuung der älteren Generation zu legen. Da es in der Verbandsgemeinde nur noch in zwei Ortsgemeinden Lebensmittelmärkte gibt und diese nur schwer mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreicht werden können, soll in diesem Projektteam u. a. ein Begleitservice zum Einkaufen für ältere Menschen eingerichtet werden.

Projektgruppe Jugend, Kultur und Soziales:

Ziel dieser Projektgruppe war es, ein ländliches Kulturangebot im Puderbacher Land zu schaffen und alle Altersgruppen miteinander zu verknüpfen. Diesem Ziel ist die Projektgruppe durch den Umbau des alten Bahnhofes in ein Jugend- und Kulturzentrum im November 2002 wesentlich näher gekommen. Dadurch konnten Räumlichkeiten für einen

Jugendtreff und für Veranstaltungen kultureller oder festlicher Art geschaffen werden. Dieser Umsetzungserfolg ist ein gutes Beispiel dafür, wie es eine Gruppe schaffen kann, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen und auch erfolgreich umzusetzen.

Eine positive Vorgehensweise, um dieses Projekt von Beginn an der Öffentlichkeit vorzustellen, darauf aufmerksam zu machen und weitere engagierte und motivierte Personen für dieses Vorhaben zu gewinnen, war ein Akzeptanzfest zu Beginn der Umbauarbeiten, zu dem die gesamte Bevölkerung des Puderbacher Landes eingeladen wurde. Zudem konnten sich alle Gruppen und Vereine des Puderbacher Landes bei diesem Fest den Besuchern



vorstellen, um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen und auch neue Mitglieder zu werben. In Anbetracht der Tatsache, dass bei vielen Sport-, Kultur- und Musikvereinen ein Rückgang der Mitgliederzahlen zu verzeichnen ist,⁷¹ ist dies eine gute Möglichkeit, dem entgegen zu wirken. Seit Abschluss der Umbaumaßnahmen, der mit einem Einweihungsfest begangen wurde, finden im Kultur- und Jugendzentrum zahlreiche Veranstaltungen in Form von Lesungen, Kulturabenden und Konzerten statt. Außerdem treffen sich dort regelmäßig zahlreiche Jugendliche. Es ist gelungen, das ursprüngliche Ziel, ein ländliches Kulturangebot zu schaffen und alle Altersgruppen miteinander zu verknüpfen, zu verwirklichen.

In dieser Projektgruppe, die mit 56 Mitgliedern eines der größten Teams ist, wird mit 25 Frauen der Gender-Aspekt berücksichtigt. Zudem sind auch alle Altersklassen vertreten. So haben auch einige Jugendliche von dem Jugend-Rotkreuz, den Pfadfindern und der Schülervertretung der Regionalschule an diesem Projekt mitgewirkt. Ein Vorzug dieser Projektauswahl ist darin zu sehen, dass sie für alle interessierten Bürgerinnen und Bürger zugänglich ist. So waren während der Landentwicklungsmoderation neben einigen Vertretern der Verbandsgemeindeverwaltung und dem Dienstleistungszentrum ländlicher Raum viele Personen aus folgenden Bereichen vertreten: Verkehrs- und Verschönerungsverein, Gewerbeverein, Kindergärten, Jugendhilfe, Kulturclub, katholische und evangelische Kirchengemeinde, Landfrauenverein, Arbeiterwohlfahrt, Westerwaldverein, Gesangverein und zahlreiche Privatpersonen.

Arbeitskreis Regional- und Direktvermarktung:

In diesem Arbeitskreis wurde aufbauend auf den Erkenntnissen der AEP das Interesse der Landwirte und Verbraucher an einer Direktvermarktung in Erfahrung gebracht. Als Ergebnis

⁷¹ Persönliches Gespräch mit Herrn F. Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach, am 16.06.2005.

dieser Befragung wurde festgestellt, dass das Interesse seitens der Landwirte an einer Regional- und Direktvermarktung in der Verbandsgemeinde Puderbach trotz fachlicher Beratung durch das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum und die SLVA nicht allzu groß ist. Der Grund dafür ist u. a., dass nur eine stark eingeschränkte Produktpalette von den Erzeugern angeboten werden kann. Alternativ ist über ein zentrales Geschäft, in dem alle Direktvermarkter ihre Produkte anbieten können, nachgedacht worden.⁷² Jedoch konnte dieses Konzept nicht umgesetzt werden, da die Landwirte aus zeitlichen und finanziellen Gründen kein Interesse daran hatten.

Da das Interesse für Regional- und Direktvermarktung nur in geringem Umfang vorhanden war, haben sich zu wenige Landwirte für die tatsächliche Umsetzung bereit erklärt. Deswegen ist es nicht möglich gewesen, dieses Projekt erfolgreich zu realisieren. Daraufhin wurde dieser Arbeitskreis aufgelöst. Das Problem ist jedoch nicht regionsspezifisch, sondern tritt auch in anderen Verbandsgemeinden auf, so z. B. auch in Adenau und Ulmen.

Arbeitskreis Bodenordnung:

Der Arbeitskreis Bodenordnung musste während der Landentwicklungsmoderation nicht sonderlich betreut werden, da keine größeren Probleme aufgetreten sind. Dies liegt daran, dass das Thema Bodenordnung in Zusammenarbeit mit dem damaligen Kulturamt bearbeitet wurde und die Bodenordnung ohne größere Schwierigkeiten vonstatten



ging.⁷³ Die anfänglichen Bedenken der Landwirte gegenüber der Landespflege konnten leicht ausgeräumt werden.⁷⁴ Das Vertrauen der Landwirte wurde erlangt durch die Vermittlung des Ziels, eine ökologische Vernetzung zu erreichen und die Ausgleichsflächen und ökologisch wertvollen Flächen so zu legen, dass sie nicht im Widerspruch zu einer funktionierenden Landwirtschaft stehen. Es fand ein ständiger Austausch zwischen Dienstleistungszentrum ländlicher Raum und Beratungsbüro statt. Hätte es in diesem Arbeitskreis Schwierigkeiten gegeben, hätte das Beratungsbüro beratend aktiv werden müssen.

Mittlerweile sind alle acht Bodenordnungsverfahren eingeleitet worden, sodass die gesamte Verbandsgemeinde flächendeckend flurbereinigt wird. „Das Ende der Verfahren wird allerdings erst 2010 zu erwarten sein, sodass die Erfolge der Bodenordnung auch erst in zehn bzw. 20 Jahren sichtbar sein werden.“⁷⁵

⁷² Persönliches Gespräch mit Herrn W. Kunz, Verbandsgemeindebürgermeister Puderbach, am 16.06.2005.

⁷³ Informationen im persönlichen Gespräch mit Frau M. Gutberlet, GfL, am 28.06.2005.

⁷⁴ Persönliches Gespräch mit Herrn W. Kunz, Verbandsgemeindebürgermeister Puderbach, am 16.06.2005.

⁷⁵ Zitat Herr F. Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach, am 16.06.2005.

3.3.3 Zusammenfassung

Bei Betrachtung der Projektergebnisse ist festzustellen, dass eines der ursprünglichen Ziele, in der Landentwicklungsmoderation die Bevölkerung zu aktivieren und in den Prozess einzubeziehen, erfolgreich umgesetzt werden konnte. Außerdem haben nicht nur hauptsächlich Themen der Landwirtschaft und Landespflege eine bedeutende Rolle gespielt, wie es in Adenau und Ulmen während der Umsetzungsmoderation der Fall gewesen ist. Es wurden auch Themen wie Jugend, Kultur, Soziales und Tourismus sind von Anfang an berücksichtigt, obwohl es dazu keine zusätzlichen Untersuchungen während der AEP oder der LEM gegeben hat. Dies ist eindeutig eine Stärke der Landentwicklungsmoderation in der Verbandsgemeinde Puderbach, selbst wenn der ökonomische Aspekt auch hier nicht aufgegriffen wurde.

Jedoch ist auch in Puderbach festzuhalten, dass während der Landentwicklungsmoderation die Beteiligung sowohl der Frauen als auch der Jugendlichen bzw. Kinder teilweise in stärkerem Umfang hätte stattfinden können. Allerdings ist es generell schwierig, in solch einen Prozess bzw. in Projektgruppen Kinder zu integrieren, wenn es sich nicht ausschließlich um Kinderprojekte handelt. Allerdings wurden sie bei Veranstaltungen und teilweise auch bei Exkursionen eingebunden. Die Senioren hingegen waren in den Arbeitskreisen zahlreich beteiligt.

Bei der Untersuchung der Projekte, die es während der Landentwicklungsmoderation gegeben hat, konnten bis auf die Regional- und Direktvermarktung weder Projekte genannt werden, die nicht umsetzungsfähig waren noch Projekte, die bei ihrer Umsetzung größere Probleme aufwiesen. Dies scheint daran zu liegen, dass von dem Beratungsbüro von vornherein festgelegt worden war, dass nur Vorhaben, die auch umsetzungsfähig erschienen, in Angriff genommen wurden. Den Akteuren wurde deutlich gemacht, dass es nicht darum geht, sich an Projekten festzuhalten, die entweder in der Finanzierung nicht gesichert sind oder die nur ein kleiner Personenkreis für sinnvoll erachtet. Von daher hat von vornherein innerhalb der Steuerungsgruppe und der Projektgruppen eine klare Zieldefinition der umzusetzenden Projekte stattgefunden, die sich positiv ausgewirkt hat. „In der Zeit der Landentwicklungsmoderation konnten zwar nicht alle Projekte abgeschlossen werden, aber es gab abgesehen von der Regional- und Direktvermarktung keine Projekte, die nicht umsetzungsfähig waren.“⁷⁶

Während der Landentwicklungsmoderation konnten einige Projekte schon nach kurzer Zeit umgesetzt werden. Dies ist als Erfolg zu sehen, da so der Bevölkerung verdeutlicht wurde, dass die Aktivitäten und Bemühungen erfolgreich sind. Bei solch einem Prozess sollen sich

⁷⁶ Zitat Frau M. Gutberlet, GfL, am 28.06.2005.

die Akteure nicht nur treffen und theoretisch Projekte entwerfen. Nach einem überschaubaren Zeitraum wollen sowohl die Akteure selbst als auch die Bevölkerung Ergebnisse sehen. Dies konnte in Puderbach erreicht werden.

Hervorzuheben ist, dass das Verhältnis zwischen ehrenamtlich mitarbeitenden Bürgerinnen und Bürgern und Mitgliedern von Parteien oder kommunalpolitischen Parlamenten innerhalb der Projektgruppen ausgeglichen ist. Vor allen Dingen die freiwilligen Bürgerinnen und Bürger haben sich über die gesamte Zeit des Prozesses sehr engagiert und motiviert gezeigt und somit wesentlich zum Erfolg der Landentwicklungsmoderation beigetragen. Eine Stärke der Landentwicklungsmoderation in Puderbach ist die Vorgehensweise nach dem bottom-up-Prinzip, d. h. es wurden keine politischen Vorgaben „von oben“ gemacht, sondern die Akteure hatten und haben auch noch die Möglichkeit, ihre Ideen in den Entwicklungsprozess einfließen zu lassen.

Finanziert wurden die Projekte während der LEM über Förderprogramme des Bundes und des Landes. Zusätzlich wurden kleinere Veranstaltungen von der heimischen Wirtschaft gesponsort. Günstig ausgewirkt hat sich, dass alle Projektgruppen ein kleines Budget aus dem Haushalt der Verbandsgemeindeverwaltung zur Verfügung gestellt bekommen haben, über das sie z. B. für Arbeitsmaterialien frei bestimmen können. Dadurch hat die Verbandsgemeindeverwaltung den Projektgruppen Vertrauen entgegengebracht, indem sie hinter den Projektgruppen steht und auch deren Vorgehensweisen akzeptiert und unterstützt und keine Vorgaben „von oben“ machen möchte.

Um in der Bevölkerung Akzeptanz zu erreichen, wurde sie regelmäßig zu Veranstaltungen, Exkursionen oder Treffen eingeladen. Außerdem wurden die Ergebnisse und Vorgehensweisen sowohl in der lokalen Presse und im Gemeindemitteilungsblatt als auch auf der Internetseite veröffentlicht. Dabei haben die jeweiligen Projektgruppen selbst die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit übernommen. Um die Politik mit in den Prozess einzubinden und auch dort Akzeptanz zu erreichen, wurde regelmäßig im Verbandsgemeinderat über den aktuellen Sachstand berichtet. Auf diese Art und Weise wurde die Bevölkerung permanent über das Thema Landentwicklungsmoderation informiert.

Wichtig ist, dass die Prozessentwicklung dahingehend ausgerichtet war, dass die Projektteams nach Beendigung der betreuten Phase eigenständig ihrer Arbeit nachkommen konnten und der Prozess nicht zum Erliegen gekommen ist. Dass heute bis auf die Arbeitskreise Bodenordnung und Direkt- und Regionalvermarktung noch alle Projektgruppen aktiv sind, ist u. a. durch folgende Strategien erreicht worden:

- Seit Beginn der Landentwicklungsmoderation haben die in jedem Projektteam ernannten Ansprechpartner die Teamsitzungen geleitet und moderiert. Die Mitarbeiter des

Beratungsbüros haben lediglich Tipps und Hilfestellungen gegeben. Im Laufe der Zeit konnten die Projektsprecher Routine gewinnen und waren somit nach Beendigung der Landentwicklungsmoderation in der Lage, eigenständig die Teamsitzungen abzuhalten. Hinzu kommt, dass es sich bei diesen Projektsprechern um äußerst engagierte und motivierte Führungspersonen handelt, die es geschafft haben, auch andere Personen zu motivieren und für die Mitarbeit beim Landentwicklungsprozess zu gewinnen.

- Am Ende der Landentwicklungsmoderation wurde gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen die weitere Vorgehensweise abgestimmt. Außerdem wurden organisatorische Fragen geklärt, wie z. B. der zukünftige Ansprechpartner in der Verbandsgemeindeverwaltung.
- Nach Abschluss der Landentwicklungsmoderation hat es kein Endergebnis, sondern ein Zwischenergebnis gegeben. Damit soll verdeutlicht werden, dass der Prozess der ländlichen Entwicklung noch lange nicht vorbei ist und es wichtig ist, diesen weiterzuführen – auch ohne einen hauptberuflichen Moderator.

Durch die Landentwicklungsmoderation konnte ein Wandel im Miteinander der Bevölkerung stattfinden. Zum einen lernte sich die Puderbacher Bevölkerung untereinander besser kennen, indem gleiche Interessen festgestellt und ausgetauscht wurden. Zum anderen gab es auch Einzelerfolge, beispielsweise dass Personen jetzt miteinander sprechen, die das vorher nicht getan haben. Ferner kann beobachtet werden, dass jetzt mehr gehandelt als diskutiert wird, so z. B. bei dem Projekt „RadWanderWeg“. Außerdem erkennen die Menschen in der Verbandsgemeinde Puderbach, dass sie in einer Region leben, in der zukunftsorientiert gehandelt wird – sowohl in touristischer, ökologischer, sozialer, kultureller als auch jetzt verstärkt in ökonomischer Hinsicht. Die Gründe für diesen Wandel und die damit verbundene Verbesserung der Lebensbedingungen liegen in der AEP und vor allem in der Landentwicklungsmoderation. Es kann als Erfolg betrachtet werden, dass sich in der Bevölkerung ein WIR-Gefühl entwickelt hat: „Wir im Puderbacher Land.“

Bei der Betrachtung der Statistiken der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und der Gästeankünfte und -übernachtungen ist erstaunlicherweise festzustellen, dass in allen Bereichen im Vergleich zum Landkreis Neuwied ein in etwa doppelt so großer Rückgang zu verzeichnen ist und ein noch größerer Rückgang im Vergleich zum Land Rheinland-Pfalz. Nach Aussagen der Verbandsgemeindeverwaltung ist dieser Rückgang jedoch nicht auf die Landentwicklungsmoderation zurückzuführen, sondern auf interne Probleme eines größeren Hotels in der Verbandsgemeinde Puderbach, wodurch viele Arbeitsplätze weggefallen sind. Als Folge davon sei auch der große Rückgang der Touristenzahlen zu verstehen.⁷⁷

⁷⁷ Informationen im Telefonat mit Herrn F. Sommer, Bauamtsleiter VG Puderbach, am 29.06.2005.

Tourismus – Gästeankünfte				Zeitlicher Ablauf: 1998 – 2000: Erstellung der AEP 2001 – 2003: Landentwicklungsmoderation		
Jahr	VG Puderbach	%*	Landkreis Neuwied	%*	Land RLP	%*
1998	17534		147552		6434835	
		13,3		14,7		12,6
2000	19874		169268		7245081	
		-8,1		-4,7		-4,2
2001	18272		161348		6942324	
		-40,6		-19,4		0,2
2003	10858		129993		6955675	
Tourismus – Gästeübernachtungen						
Jahr	VG Puderbach	%*	Landkreis Neuwied	%*	Land RLP	%*
1998	53643		408823		20053661	
		18,5		11,2		11,9
2000	63555		454669		22438521	
		-31,7		-9,5		-3,3
2001	43394		411385		21687249	
		-47,4		-23,0		-2,1
2003	22825		316581		21229062	
* Veränderung in Prozent zum zuvor genannten Datum. Alle Angaben bezogen auf den 30.06. eines Jahres.						

Tabelle 3: Veränderungen der Gästeankünfte und -übernachtungen in der VG Puderbach

Quelle: Internetseite Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (www.statistik.rlp.de) und Schreiben (E-Mail) von Herrn Prinz, Statistisches Landesamt, vom 21.06.2005 und 23.06.2005

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte						
Jahr	VG Puderbach	%*	Landkreis Neuwied	%*	Land RLP	%*
1998	2937		53439		1159331	
		7,0		3,2		2,8
2000	3143		55130		1191307	
		2,4		0,9		0,2
2001	3217		55610		1194222	
		-5,0		-2,7		-1,6
2003	3057		54098		1175045	

* Veränderung in Prozent zum zuvor genannten Datum. Alle Angaben bezogen auf den 30.06. eines Jahres.

Tabelle 4: Veränderungen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der VG Puderbach

Quelle: Internetseite Statistisches Landesamt RLP und Schreiben von Herrn Prinz vom 21. und 23.06.2005

Ab dem Jahr 2006 wird die Verbandsgemeinde Puderbach zusammen mit den Verbandsgemeinden Dierdorf, Flammersfeld und Rengsdorf, die seit Mai 2005 gemeinsam ein ILEK erstellen, ein Regionalmanagement durchführen. Dort wird vor allen Dingen der ökonomische Aspekt, der während der Landentwicklungsmoderation nicht so sehr zum Tragen gekommen ist, konkretisiert. Außerdem wird der Schwerpunkt darauf liegen, Gemeinsamkeiten in Projekten und Maßnahmen zu finden, aus deren Umsetzung alle Verbandsgemeinden Nutzen ziehen können.

3.4 Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in der Verbandsgemeinde Ulmen

3.4.1 Einführung: Zeitlicher Ablauf in der Verbandsgemeinde Ulmen

Die Verbandsgemeinde Ulmen hat in der Zeit von Juni 1998 bis Februar 2001 mit finanzieller Hilfe des Landes (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau) und personeller Unterstützung durch das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum Westerwald-Osteifel eine Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP) erstellt. Grund dafür war die Notwendigkeit einer Bodenordnung, da die letzte Flurbereinigung Mitte der 1950er Jahre stattgefunden hatte. Die Verbandsgemeinde Ulmen wurde bei der Erstellung des AEP-Gutachtens durch die GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft unterstützt. In dem Zeitraum von November 1999 bis Dezember 2000 wurde zusätzlich eine ergänzende Untersuchung

zur regionalen Wirtschaftsentwicklung durchgeführt, da im Laufe des Prozesses erkannt wurde, dass es nicht sinnvoll ist, die AEP nur auf den Hauptsektor Landwirtschaft zu beschränken, sondern auch das Thema regionale Wirtschaftsstruktur mit aufzunehmen. Denn es ging nicht nur darum, das Thema Bodenordnung zu behandeln, sondern auch der Frage nachzugehen, wie die Landwirtschaft beispielsweise mit der Gastronomie und somit



auch mit dem Fremdenverkehr und dem Tourismus verknüpft werden kann. Gleichmaßen sollte auch das Handwerk in die Untersuchung einbezogen werden. Da die Verbandsgemeinde Ulmen sich neben den gewöhnlichen Herausforderungen im ländlichen Raum, wie etwa dem Strukturwandel in der Landwirtschaft, auch der Konversion durch den Truppenabzug der Bundeswehr im Jahr 1995 oder den Folgen der Gesundheitsreform stellen muss, ergab sich unter anderem auch die Frage, in welche Richtung eine gewerbliche Entwicklung noch möglich ist.

Im Anschluss an die AEP erfolgte ab Juli 2001 eine zweijährige Phase der Umsetzungsmoderation. Diese wurde nicht wie die Erstellung der AEP von der GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft übernommen, sondern die Arbeitsgemeinschaft ILS & ABP wurde mit der Durchführung der Umsetzungsmoderation und des Projektmanagements der AEP beauftragt. Die Erfahrungen, die bislang die Verbandsgemeinde Adenau in ihrer Umsetzungsmoderation gesammelt hatte, konnten durch die starke Anbindung an das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum in der Umsetzungsmoderation Ulmen eingebracht werden.⁷⁸ Die Finanzierung der Moderations- und Umsetzungsphase, die im Juni 2003 abgeschlossen werden konnte, erfolgte zu 75 Prozent durch Unterstützung des Landes und zu 25 Prozent durch die Verbandsgemeinde Ulmen. Zusätzlich benötigte Gelder wurden durch Sponsoring der ortsansässigen Banken und Eigenbeteiligung der Projektteams aufgebracht.

2004 begann in der Verbandsgemeinde Ulmen die dritte Stufe der Entwicklungsplanung – das Standortmarketing – das ebenfalls durch das Land Rheinland-Pfalz mitfinanziert und gefördert wird. Wie auch in Adenau wird es von der Marketingberatung Dr. Eggert / MBE moderiert und begleitet und soll voraussichtlich bis in das Jahr 2006 andauern.

⁷⁸ Persönliches Gespräch mit Herrn Lescher, Verbandsgemeindeverwaltung Ulmen, am 10.05.2005.

3.4.2 Umsetzungsmoderation Ulmen in den Jahren 2001 bis 2003

Im Anschluss an die Fertigstellung der AEP im Jahre 2001 begann das auf zwei Jahre befristete Umsetzungs- und Moderationsvorhaben. Ziel dieser Umsetzungsmoderation war es, die Konzepte für die Agrarstrukturverbesserung, den Naturschutz, die Landschaftspflege und die Wasserwirtschaft, aber auch die Verkehrsplanungen über die kommunalen Grenzen hinaus zu vernetzen, um eine integrierte Entwicklung zu ermöglichen.⁷⁹

Vorrangige Projektthemen wurden gemeinsam durch die Verbandsgemeinde und fachlich beteiligte Stellen in einem Auswahlworkshop am 17.09.2001 für die Umsetzungsphase ausgewählt:

- Bodenordnung
- Landwirtschaftliche Dienstleistungsbörse
- Zusammenarbeit Gastronomie und Landwirtschaft
- Radweg Üßbachtal
- Unternehmensforum Verbandsgemeinde Ulmen
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Flächenmanagement / Ökokonto Verbandsgemeinde Ulmen (seit Juli 2002)

Diese Projektthemen entsprechen den Projektteams während der Umsetzungsmoderation.

Bei einem Vergleich der Projektvorschläge aus der AEP mit den Projektthemen der Umsetzungsmoderation (vgl. Anhang, S. V) ist festzustellen, dass diese unzureichend aufeinander abgestimmt sind. Inhaltlich können die Projektthemen der Umsetzungsmoderation zwar teilweise den Projektvorschlägen aus der AEP zugeordnet werden. Es wurden aber stets andere Projektnamen vergeben.

Ein Grund für die verschiedenen Namensgebungen der Projekte ist, dass die AEP und die Umsetzungsmoderation nicht von ein und demselben Büro durchgeführt und begleitet worden sind, sondern dass dazu verschiedene Beratungsbüros beauftragt wurden. Es scheint, dass zu Beginn der Umsetzungsmoderation zwar ein Blick in die AEP geworfen worden ist, sich jedoch nicht an die dort vorgeschlagenen Maßnahmen und Projektthemen gehalten und „eigenständig“ in die Umsetzungsmoderation gestartet wurde. Zwar wurden die Problematik und einige übergeordnete Maßnahmen- und Handlungsempfehlungen aus der AEP übernommen, bei einem Wechsel der Beratungsbüros besteht jedoch offenbar die Gefahr, dass ein Teil des in der AEP-Phase Erarbeiteten ungenutzt bleibt.

Zudem ist auffällig, dass in dem AEP-Gutachten weitaus mehr Projekte vorgeschlagen worden waren, als nachher in der Umsetzungsmoderation in Angriff genommen wurden.

⁷⁹ Vgl. F. Ißleib, Ulmen startet in die konkrete Umsetzung der Entwicklungsplanung, in: NLKV Heft 35 (2001), S. 131.

Jedoch musste bei der Vielzahl der vorgeschlagenen Projekte eine Auswahl für die Umsetzungsmoderation getroffen werden, da schnell Einigkeit darüber bestand, dass diese große Anzahl nicht realisierbar ist und sich auf fünf bis sieben Projekte beschränkt werden muss. Dabei wurde innerhalb eines internen Strategienworkshops mit ca. 40 bis 50 Personen ein so genanntes Screening durchgeführt. Das heißt, das Beratungsbüro und die Verbandsgemeindeverwaltung haben gemeinsam ein Ranking nach zuvor aufgestellten Kriterien erstellt. In diesen Kriterien waren Merkmale wie regionalwirtschaftliche Bedeutung, Praktikabilität, Kosten und geklärte Trägerschaft enthalten. Folglich wurden die Projektideen aus dem AEP-Gutachten, die in der Umsetzungsmoderation realisiert werden sollten, danach ausgesucht, ob sie überhaupt umsetzbar wären und ob dies auch sinnvoll erschiene. In diesem Workshop am 17.09.2001 wurden die Projektthemen Bodenordnung, Landwirtschaftliche Dienstleistungsbörse, Zusammenarbeit Gastronomie und Landwirtschaft, Radweg Üßbachtal, Unternehmensforum Verbandsgemeinde Ulmen und Qualifizierungsmaßnahmen ausgewählt.

Diese Filterung der vorgeschlagenen Projektideen ist eine Stärke der Umsetzungsmoderation, da es wichtig ist, sich auf wenige, dafür aber umsetzungsfähige Projekte zu konzentrieren, um für alle sichtbare Ergebnisse zu erzielen. Die Beschränkung auf einige wenige, dafür aber umsetzungsfähige Projekte, sollte daher im Regionalmanagement berücksichtigt werden.

Bei der Auswahl der Projektthemen wurden zwar die regionalen Akteure vor Ort, jedoch nicht so sehr die interessierten Bürgerinnen und Bürger in den Prozess mit einbezogen. Dies kann als nachteilig angesehen werden, denn es kommt nicht nur darauf an, was der Auftraggeber – in diesem Fall die Verbandsgemeinde Ulmen – für Ziele hat, sondern auch darauf, was die Bevölkerung in der Verbandsgemeinde für Probleme, Wünsche, Anregungen und Ideen hat. Allerdings stellt sich hier die Frage, inwieweit die Beteiligung der Bevölkerung von der Verbandsgemeindeverwaltung überhaupt gewollt war. Wenn diese nur wenig Wert auf die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger legt, wäre es keine Schwäche der Umsetzungsmoderation, sondern der Umsetzung im Allgemeinen. Jedoch ist an dieser Stelle zu überlegen, ob es nicht zur Aufgabe des Beratungsbüros gehört hätte, die Verbandsgemeindeverwaltung davon zu überzeugen, dass ein Verfahren nach dem bottom-up-Prinzip sehr wichtig ist.

Ab dem Zeitpunkt der Festlegung der Projektteams begann die eigentliche Projektarbeit. Die einzelnen Projektteams wurden jeweils von einem Fachberater des Beratungsbüros betreut. Dass in jedem der Projektteams einer der fünf ständigen Mitarbeiter der ARGE ILS & ABP Mitglied war, ist als Stärke der Umsetzungsmoderation zu nennen, da somit das Beratungsbüro seiner Vernetzungsaufgabe gerecht geworden ist. Genauso positiv zu sehen ist, dass

dabei die Mitarbeiter der ARGE ILS & ABP nicht in leitender, sondern in beratender und moderierender Funktion in den Projektteams tätig waren. Diese Erkenntnis sollte somit im Regionalmanagement mit einfließen.

Aus aktuellem Anlass wurde ab Juli 2002 das Projektteam Flächenmanagement / Ökokonto Verbandsgemeinde Ulmen hinzugenommen. Das kommt dem Projekt zugute, da die Notwendigkeit erkannt worden ist, auf die aktuellen Gegebenheiten einzugehen.

Ursprünglich sollten sich alle Projektteams im sechs-Wochentakt treffen und sämtliche Ergebnisse, weitere Vorgehensweisen und eventuelle Probleme gemeinsam besprechen. Das hat sich jedoch als zu zeitintensiv erwiesen. Deswegen hat sich im weiteren Verlauf jedes Projektteam alle sechs Wochen alleine getroffen und einmal im Quartal die Ergebnisse dem Lenkungsausschuss vorgestellt. Die gleichzeitigen Treffen aller Projektteams fanden nur einmal im Jahr statt. Die Vernetzung zwischen den Projektteams wurde durch einen Vertreter der Verbandsgemeindeverwaltung und durch das Beratungsbüro, die beide auch Mitglied der Lenkungsgruppe waren, gewährleistet. Die Erkenntnis, dass zu viele gemeinsame Veranstaltungen nicht durchführbar sind, sollte im Regionalmanagement bedacht werden.

Im nächsten Schritt wird nun auf die Probleme, Stärken und Schwächen der Umsetzungsmoderation in den einzelnen Projektteams eingegangen. Dabei wird untersucht, inwieweit die jeweiligen Projektziele erreicht werden konnten, wie die Akteure vor Ort in den Prozess mit eingebunden wurden, wie die Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern erreicht wurde, welche Effekte sichtbar waren und inwieweit das Beratungsbüro seiner Kommunikations-, Steuerungs- und Moderationsaufgabe gerecht geworden ist.

Projektteam 1: Bodenordnung

Die Bodenordnungsverfahren wurden schon während der Erstellung des AEP-Gutachtens eingeleitet. Sie waren ursprünglich Anlass zur Durchführung der AEP in der Verbandsgemeinde Ulmen. Grund dafür war, dass die letzte Flurbereinigung Mitte der 1950er Jahre durchgeführt worden war und somit eine Verbesserung der landwirtschaftlichen Flächenstruktur bezüglich der Besitzersplitterung und der Grundstücksformen bzw. der Schlaglängen der Ackergrundstücke notwendig geworden war.



Das Projektteam Bodenordnung bestand hauptsächlich aus Vertretern des Dienstleistungszentrums ländlicher Raum, der Landwirtschaftskammer Koblenz und des Bauern- und Winzerverbandes Cochem. Lediglich ein Landwirt aus der Verbandsgemeinde Ulmen war Mitglied in diesem Projektteam. Dies kommt einem top-down-Ansatz gleich, da zu wenige Landwirte aus der Verbandsgemeinde in diesem Projektteam vertreten sind. Allerdings ist Bodenordnung generell ein Projekt, das von Behördenvertretern durchgeführt wird, da es für einen bottom-up-Ansatz nicht geeignet ist.

Die anfänglich nur mäßige Akzeptanz der Landwirte gegenüber der Bodenordnung konnte während der Umsetzungsmoderation unter anderem durch Informationsveranstaltungen des Dienstleistungszentrums ländlicher Raum Mayen für alle interessierten Kommunen bzw. Grundstückseigentümer erhöht werden. Durch diese Informationsveranstaltungen konnten die Landwirte davon überzeugt werden, dass Bodenordnungsverfahren durchgeführt werden müssen, damit ihre Betriebe überhaupt eine Überlebenschance haben. Ohne die Umsetzungsmoderation wäre der Erfolg von sieben durchgeführten Bodenordnungsverfahren in der VG Ulmen nicht zu verzeichnen gewesen. Das Ergebnis der Bodenordnung sind unter anderem gute Schlaglängen für die Bewirtschaftung der Ackergrundstücke. Lediglich in der Ortsgemeinde Auderath ist es nicht gelungen, eine Bodenordnung durchzuführen, obwohl dort ein solches Verfahren vorgeschlagen worden war. Es konnte keine Einigung mit den Grundstückseigentümern erzielt werden konnte.

Projektteam 2: Landwirtschaftliche Dienstleistungsbörse

In dem Projektteam „Landwirtschaftliche Dienstleistungsbörse“ wurden zunächst die Landwirte befragt, ob sie überhaupt Interesse an der Landespflege hätten und ob sie für Tätigkeiten in diesem Bereich bereit seien. Nach einer ersten Anfrage gab es drei, nach einer weiteren vier Rückmeldungen. Am Ende wurde Einvernehmen darüber erzielt, dass die Arbeiten weiterhin durch den Maschinen- und Betriebshilfering (MBR)⁸⁰ übernommen werden, da die Landwirte, die sich gemeldet hatten, ohnehin Mitglied im MBR sind.

Da in der AEP keine konkreten Vorgehensweisen aufgezeigt wurden, musste das Interesse der Landwirte während der Umsetzungsphase abgefragt werden. Abgesehen davon, ob dieses Projekt überhaupt sinnvoll für die Umsetzung im Regionalmanagement wäre, hätte im Hinblick auf ILE diese Befragung bereits im ILEK stattfinden müssen. Dann wäre während der Umsetzungsphase bekannt gewesen, dass es keinen Bedarf an einer landwirtschaftlichen Dienstleistungsbörse gibt.

⁸⁰ Der Zusammenschluss von Landwirten mit dem Zweck, im Einzelbesitz der Landwirte befindliche Maschinen und Geräte bzw. freie Arbeitskapazität überbetrieblich einzusetzen, wird als Maschinen- und Betriebshilfering (MBR) bezeichnet. Auf diese Weise werden Produktionskosten minimiert, Arbeitsbedingungen verbessert und die Betriebsführung optimiert. Durch diesen Solidaritätsgedanken wird der ländliche Raum gefördert und ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Landwirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt geleistet.

Projektteam 3: Zusammenarbeit Gastronomie und Landwirtschaft

In Hinblick auf das Regionalmanagement ist die Gruppe der Vertreter der Gastronomen und der Landwirte mit fünf von insgesamt acht Personen zufrieden stellend, zumal es sich bei dem Projektleiter um einen Gastronomen handelt. Über den Zeitraum der Umsetzungsmoderation ist diese Zahl auch relativ stabil geblieben. Auf diese Weise wurde sowohl Fachwissen wie auch Kontinuität innerhalb der Projektgruppe gewahrt.

Bereits einen Monat nach der ersten Projektteamsitzung (18.02.2002) veranstaltete das Team einen Workshop, bei dem es sowohl um die Intensivierung der Zusammenarbeit und gemeinsamen Aktivitäten als auch um den Aufbau von Lieferbeziehungen zwischen der Landwirtschaft und der Gastronomie ging. Die Gastronomen und die Landwirte in der VG Ulmen sollten dadurch enger zusammen gebracht werden. Nachdem von ca. der Hälfte der angeschriebenen Landwirte und Gastronomen eine Produkt- bzw. Bedarfspalette erstellt worden war, wurde im Rahmen dieses Workshops eine Internetseite veröffentlicht, bei der die Landwirte ihre regionalen Produkte anbieten und die Gastronomen diese ordern können. Diese Art von Regionalvermarktung konnte innerhalb einer kurzen Zeit (ca. drei Wochen) mit Erfolg umgesetzt werden und ist somit als gelungen anzusehen, da sie eine große Öffentlichkeitswirkung erzielt hat.

Allerdings musste der nächste schon vereinbarte Workshop (geplant 03.06.2002) wegen mangelnden Interesses der Landwirte und Gastronomen kurzfristig abgesagt werden. Daraufhin wurden im Projektteam unter anderem von dem Beratungsbüro Einzelgespräche mit den Gastronomiebetrieben und den landwirtschaftlichen Betrieben geführt, es wurde sozusagen „Klinken geputzt“, um im Projektteam überhaupt weiter zu kommen.

Außerdem dauerte es sehr lange (von Februar 2002 bis November 2002), bis das nächste Projekt, die Erstellung eines Flyers, in dem alle Direktvermarkter in der VG Ulmen präsentiert werden, fertig gestellt werden konnte. Das Ergebnis – der Flyer – rechtfertigt nicht, dass dieser Prozess so viel Zeit in Anspruch genommen hat. Aber nicht nur der Zeit-Faktor war ein Problem, sondern auch die Kosten für die Erstellung dieses Flyers. Es wurde ein großer Betrag des Gesamtbudgets dafür investiert. Der Effekt und die Kosten stehen in keinem Verhältnis zueinander. Der Prozess ist nur sehr mühsam voran geschritten, da sich das Projektteam zu sehr mit weniger wichtigen Punkten wie dem Layout aufhielt. An dieser Stelle liegt ein Steuerungsfehler des Beratungsbüros vor. Hier hätte viel früher eingegriffen werden müssen, um



das Projekt wieder auf den richtigen Weg zu bringen. Der zu erwartende Effekt wurde nicht mit den Beteiligten abgesprochen und die Frage des finanziell Machbaren nicht gestellt. Um solche Fehler bei ILE nicht zu wiederholen, soll an dieser Stelle das im Juli 2005 veröffentlichte Leistungsverzeichnis⁸¹ genannt sein, welches direkt im Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzept (ILEK) den Kostenrahmen angibt.

Dennoch konnten sich die bereits vorhandenen und während der Umsetzungsmoderation entstandenen Direktvermarkter mit dem Flyer präsentieren, was ihnen in finanzieller Sicht Vorteile verschaffte, da durch die Werbung mehr potenzielle Käufer angesprochen wurden.



Wie zuvor aufgezeigt lässt sich erkennen, dass in dem Projektteam „Zusammenarbeit Gastronomie und Landwirtschaft“ zwar die Bemühungen zum Erzielen von Ergebnissen vorhanden waren, jedoch die nachhaltigen Effekte in der zweiten Phase ausblieben und der Nutzen nicht genügend generiert werden konnte.

Jedoch wird bei näherer Betrachtung dieses Projektes sichtbar, dass es ohne die Umsetzungsmoderation überhaupt keine Verknüpfung der Landwirtschaft und Gastronomie gegeben hätte. Ohne die Moderationstätigkeit des Beratungsbüros wäre ein Aufeinanderzugehen der Beteiligten nicht möglich gewesen. Dem Beratungsbüro ist es in seiner Lenkungs- und Vermittlerrolle gelungen, dass sowohl die Landwirte als auch die Gastronomen sich während der Umsetzungsphase in das Projektteam eingebracht und mitgewirkt haben.

Projektteam 4: Radweg Üßbachtal

Während der Umsetzungsmoderation ist es in dem Projektteam „Radweg Üßbachtal“ nicht gelungen, die vorhandenen Konflikte mit der Landespflege zu beseitigen. Auf Grund dessen hat sich dieses Projektteam auch nur zwei bis dreimal getroffen.⁸² Sichtbare Ergebnisse für die Bevölkerung liegen bis heute nicht vor, da es mit diesem Vorhaben nicht wirklich voran ging.

Das Projekt war nicht im Sinne des Regionalmanagements, da es eher auf der politischen Ebene umgesetzt werden sollte. Interessierte Bürgerinnen und Bürger wurden nicht beteiligt, was in diesem Falle aber auch nicht viel genutzt hätte. Solche Bauvorhaben basieren auf fachlich fundierten Expertenplanungen, bei denen der Laie nur schwer integriert werden kann. Von daher sind solche Vorhaben für das Regionalmanagement eher ungeeignet.

⁸¹ Die Leistungsverzeichnisse für das ILEK und das Regionalmanagement wurden von einer Arbeitsgruppe auf Landesebene erstellt, in der Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, der ADD, des DLRS und des Beratungsunternehmens IfR beteiligt waren.

⁸² Information im persönlichen Gespräch mit Herrn M. Schneider, Verbandsgemeindeverwaltung Ulmen, am 10.05.2005.

Außerdem ist es fraglich, inwieweit Projekte, die in einem starken Konflikt zur Landespflege stehen, überhaupt bzw. in einem verträglichen Zeitrahmen verwirklicht werden können.

Das Projektziel, den Lückenschluss des Radweges zwischen Bad Bertrich und Alfien zu vollziehen und somit die touristische Attraktivität der Region zu steigern, konnte nicht erreicht werden.

Projektteam 5: Unternehmensforum Verbandsgemeinde Ulmen und

Projektteam 6: Qualifizierungsmaßnahmen

In dem Projektteam „Unternehmensforum und Qualifizierungsmaßnahmen“ gab es verschiedene Initiativen, die in der Umsetzungsmoderation angedacht waren, um das Projektziel, ein Netzwerk klein- und mittelständischer Unternehmen in der Verbandsgemeinde Ulmen zu entwickeln, umzusetzen. Eine Initiative war ein Unternehmerstammtisch bzw. eine Unternehmensansprache, die in dem Zeitraum von 2001 bis 2003 mehrmals durchgeführt wurden. Dort wurden Referenten eingeladen, die zu Themen wie Vertragsmanagement oder Qualitätsmanagement informierten.

Um die Kommunikation und die Kooperation der Unternehmen untereinander zu verbessern und diese in den Prozess einzubinden, stattete die ARGE Unternehmensbesuche in der Verbandsgemeinde ab, bei denen mit jedem einzelnen Unternehmer vor Ort gesprochen wurde. Auf diesem Weg wurde der persönliche Kontakt zu den Unternehmen gesucht, um die vorherrschenden Probleme und Anregungen in Erfahrung zu bringen. Diese Probleme zeigten sich dadurch, dass bislang keine Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmern stattgefunden hatte und deshalb die Unternehmen nichts voneinander wussten. Sowohl durch die Unternehmensbesuche als auch durch das Unternehmensforum konnten sowohl die Problematik aufgezeigt als auch eine Basis geschaffen werden, auf der eine Kommunikation zwischen den Unternehmern stattfinden konnte. So ging es beispielsweise um die Lehrlingsausbildung oder gemeinsame Vermarktungsstrategien. Weiterhin ist es gelungen, einzelne Betriebe stärker aneinander zu binden. „Es wird jetzt nicht mehr gegeneinander gearbeitet, sondern oftmals miteinander.“⁸³

Ebenso wurde den Unternehmen die Möglichkeit geboten, sich in dem Mitteilungsblatt der Verbandsgemeinde Ulmen, dem „Vulkan-Echo“, zu präsentieren. Eine Reihe von Unternehmen machte davon Gebrauch. Auf diese Art und Weise konnten sehr schnell und effektiv sichtbare Ergebnisse erzielt werden: So stieg z. B. der Bekanntheitsgrad der jeweiligen Unternehmen. Dieser Prozess mündete schließlich in die Leistungsschau, die im April 2003 im Eifel-Maar-Park in Ulmen durchgeführt worden ist. Dieses Ereignis ist wohl das effektivste und nachhaltigste Ergebnis des Projektteams „Unternehmensforum und

⁸³ Zitat Herr Lescher, Verbandsgemeindeverwaltung Ulmen, am 10.05.2005.

Qualifizierungsmaßnahmen“. Das Projektteam hat es geschafft, alle lokalen Unternehmen mit in diese zweitägige Leistungsschau einzubeziehen. Durch das gemeinsame Organisieren der Leistungsschau konnte sowohl die Kommunikation zwischen Verbandsgemeindeverwaltung und Unternehmen intensiviert werden als auch Werbung für den Wirtschaftsstandort Ulmen in der Region und über diese



hinaus gemacht werden. Durch die Leistungsschau konnten sich alle lokalen Unternehmen nach außen hin den ca. 10 000 Besuchern wirkungsvoll präsentieren. Das Projektteam konnte somit seine beabsichtigten Projektziele ohne größere Probleme, dafür aber mit Zufriedenheit, mit den Unternehmen vor Ort umsetzen. Weil die Leistungsschau so erfolgreich war, ist es nun geplant, diese Veranstaltung zu wiederholen.

Das Beratungsbüro hat es in dem Projektteam geschafft, die Akteure über den gesamten Zeitraum hinweg zu motivieren und eine konstante Beteiligung zu erhalten.

Als nachteilig erwiesen hat sich jedoch die anfängliche Einbeziehung von IHK (Industrie- und Handelskammer), HwK Koblenz (Handwerkskammer) und Arbeitsamt in das Projektteam. Das Problem war, dass diese nicht den regionalen Bezug zu Ulmen hatten und somit mehr aus Pflicht als auf freiwilliger Basis mitgewirkt haben. Im Hinblick auf das Regionalmanagement ist das ein Mangel, da das Projektteam zu sehr mit Funktionären besetzt war anstatt mit Akteuren vor Ort. Diese teilweise „Fehlbesetzung“ wurde aber vom Beratungsbüro erkannt. Als es um die direkte Vorbereitung der Leistungsschau ging, wurden hauptsächlich lokale Akteure in das Projektteam einbezogen. Somit hat im Laufe des Prozesses praktisch ein Austausch der Akteure stattgefunden. Das Beratungsbüro ist in diesem Falle seiner Lenkungs- und Steuerungsfunktion nachgekommen.

Bei einer Betrachtung der Akteursliste sowohl in dem Projektteam als auch bei der Planung der Leistungsschau ist festzustellen, dass dort ausschließlich männliche Vertreter beteiligt waren, obwohl die Anzahl der Unternehmerinnen im ländlichen Raum ca. 30 Prozent beträgt. Auf das Regionalmanagement bezogen, hätte hier der Gender-Aspekt deutlich hervorgehoben werden müssen, indem auch Unternehmerinnen mit in den Prozess einbezogen worden wären. Somit kann dies im Hinblick auf das Regionalmanagement als Defizit angesehen werden, denn es gilt, alle gleichermaßen zu beteiligen, um auf alle Bedürfnisse, Wünsche und Anregungen einzugehen.

Zu Beginn der Umsetzungsphase war es ein Ziel des Projektteams, einen zentralen Einkauf für die Unternehmen zu organisieren. Diese Vernetzung konnte jedoch nicht realisiert werden, da die Mehrheit der Unternehmer dazu nicht bereit war. Allerdings war das noch zu

jener Zeit, als der Akteurskreis des Projektteams nicht hauptsächlich aus lokalen Unternehmern bestand. Die Resonanz der Unternehmer hielt sich dementsprechend in Grenzen. An dieser Stelle ist zu erkennen, dass es sehr wichtig ist, die lokalen Akteure, die auch betroffen sind, in das Projektteam mit aufzunehmen. So wurde dieses Projektziel von Personen verfolgt, die nur sekundär davon betroffen waren. Trotzdem ist nach Gesprächen mit Unternehmern deutlich geworden, dass dieses Projekt in der Region nicht umsetzungsfähig ist, weil diese eine weiche Vernetzung in Form von Unternehmensforen oder der Leistungsschau bevorzugen. Es ist wichtig, dass der Umsetzungsmoderator nicht an Zielen festhält, die die Bürgerinnen und Bürger gar nicht wünschen, sondern in seiner Vorgehensweise bei Bedarf ein Änderungsmanagement vornimmt.

Um mehr Wirtschaftskraft in die Region zu bringen, wurde während der Umsetzungsmoderation durch die Verbandsgemeinde ein Büro engagiert, das im Sinne eines Existenzgründerzentrums in Zusammenarbeit mit der Verbandsgemeinde Unternehmer und auch Jungunternehmer bei der Ansiedlung von Büros bzw. Firmen unterstützt. In der Verbandsgemeinde Ulmen wurden bei der Gewerbeansiedlung zuerst die durch den Truppenabzug der Bundeswehr entstandenen ungenutzten Flächen verwendet, bevor neue Gewerbeflächen ausgewiesen wurden. „Dabei ist es gelungen, bei der Ansiedlung von Wirtschafts-, Handels- und Handwerksbetrieben aber auch bei sozialen Einrichtungen, die Beschäftigtenzahlen zumindest wieder auf den Stand zu bringen, den es früher einmal gegeben hatte. Somit konnte auch ein Teil der Kaufkraft, die durch den enormen Rückgang der Beschäftigtenzahlen automatisch abgenommen hatte, zurückerlangt werden.“⁸⁴

Projektteam 7: Flächenmanagement / Ökokonto Verbandsgemeinde Ulmen

Da das Projektteam „Bodenordnung“ hauptsächlich durch das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum durchgeführt wurde und es in dem Projektteam „Radweg Üßbachtal“ auf Grund der Probleme mit der Landespflege nicht voran ging, wurde die Zeit genutzt und aus aktuellem Anlass das Projektteam „Flächenmanagement / Ökokonto“ mit hinzu genommen.

Das Ökokonto wurde in zwei Gemeinden der Verbandsgemeinde Ulmen angelegt. Jedoch hat der Arbeitskreis festgestellt, dass das Thema Ökokonto in der Verbandsgemeinde Ulmen keine so große Rolle spielt. Der Grund dafür liegt zum einen an den knappen Kassen der öffentlichen Haushalte, sodass die Kosten für die Aufwertung der Flächen wie deren Freistellung, die Bepflanzungen, die Pflege usw., die für die Einbuchung in ein Ökokonto notwendig sind, nicht aufgebracht werden können. Zum anderen sehen die Gemeinden keinen besonderen Bedarf, da es zurzeit und bis auf weiteres keine weiteren Baugebiete gibt, bei denen Ausgleichsflächen zur Verfügung gestellt werden müssten. Außerdem hat

⁸⁴ Zitat Herr H.-W. Ehrlich, Verbandsgemeindebürgermeister Ulmen, am 10.05.2005.

ausfindig zu machen. Damit der Prozess jedoch nicht zum Erliegen kommt, hat die Verbandsgemeinde Ulmen 2004 das Standortmarketing nachgeschaltet. Die Projektauswahl hat dabei nach der aktuellen Sachlage stattgefunden, d. h. es gibt andere Projekte als es während der Umsetzungsmoderation gegeben hat. Es werden nun auch die Themen Tourismus, Kultur und Soziales mit berücksichtigt.

Im Standortmarketing gibt es jetzt folgende Arbeitskreise:

- Gewerbe, Einzelhandel, Handwerk, Dienstleistung
- Gastronomie, Tourismus, Landwirtschaft
- Sport, Freizeit, Gesundheit, Kliniken, Altenheime
- Kultur, Bildung

Außerdem sollen die Vorsitzenden der Projektteams nicht wie während der Umsetzungsmoderation nur aus der Verwaltung, sondern aus der freien Wirtschaft kommen. Die Verwaltung soll dann lediglich einen begleitenden Part übernehmen. Dadurch sollen das Engagement und die Eigeninitiative der Beteiligten gesteigert werden. Im Nachhinein betrachtet hätte die Einbindung der freien Wirtschaft in den Vorsitz der Projektteams früher stattfinden können. Damit jedoch nach der betreuten Phase des Standortmarketings die Motivation und das Engagement nicht wieder nachlassen und der Prozess ins Stocken gerät, so wie es nach Beendigung der Umsetzungsmoderation der Fall war, ist es das Bestreben der Verbandsgemeindeverwaltung, für die Zeit nach dem Standortmarketing-Prozess ehrenamtliche Mitarbeiter für die Betreuung des Prozesses einzusetzen.⁸⁷ Falls dies gelingen wird, ist dieser Vorschlag zu begrüßen, da diese Arbeit mit dem vorhandenen Personal meist nicht zu erbringen ist.

Der persönliche Kontakt zwischen dem Beratungsbüro und der Verbandsgemeinde Ulmen bzw. den Akteuren vor Ort war insofern gegeben, dass das Beratungsbüro für den Zeitraum der Umsetzungsmoderation ein Büro in der ca. 30 km weit entfernten Stadt Adenau bezogen hatte. Jedoch konnte keine so große Bindungswirkung erzeugt werden, wie dies in Adenau der Fall gewesen ist, da die Mitarbeiter des Beratungsbüros nicht ständig in der Verbandsgemeinde Ulmen tätig waren. Für ILE ist es sinnvoll, dass das Beratungsbüro für die Zeit des Regionalmanagements an zwei bis drei festen Tagen in der Woche vor Ort ansprechbar ist.

Die Ergebnisse der Projekte während der Umsetzungsmoderation wurden immer in öffentlichen Sitzungen bekannt gegeben, bei denen jeder die Möglichkeit hatte, teilzunehmen. Außerdem wurden diese Ergebnisse ebenso wie weitere wichtige Informationen regelmäßig

⁸⁷ Information im persönlichen Gespräch mit Herrn M. Schneider, VG-Verwaltung Ulmen, am 10.05.2005.

im Mitteilungsblatt der Gemeinde bekannt gegeben. Auch wurden Presseartikel ständig im „Vulkan-Echo“ veröffentlicht, um die Bevölkerung über den laufenden Prozess zu informieren. Allerdings hielt sich die Resonanz aus der Bevölkerung in Grenzen. Um im jetzt laufenden Standortmarketing wichtige Akteure in den Prozess zu integrieren, werden diese Personen gezielt angesprochen.

Es ist in der Verbandsgemeinde Ulmen zudem festzustellen, dass während der Umsetzungsmoderation weder Exkursionen zu den jeweiligen Themen noch Befragungen der Unternehmer und der Bürger stattgefunden haben. Erst im jetzigen Standortmarketing wurde eine Unternehmerbefragung durchgeführt, um in Erfahrung zu bringen, wie die Unternehmer ihre Verbandsgemeinde, ihren Standort und ihre Marktchancen sehen und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Auch hier hätten im Hinblick auf ILE diese Befragungen früher stattfinden müssen, um die daraus zu gewinnenden Ergebnisse für eine bessere kommunale Infrastruktur und für eine Verbesserung des Wohn- und Arbeitsstandortes Ulmen frühzeitiger verwerten zu können. Eine Befragung der Jugendlichen ist jedoch auch im Standortmarketing nicht vorgesehen, da laut Verbandsgemeindeverwaltung der Bedarf nicht gesehen wird.

In der Verbandsgemeinde Ulmen konnte durch die AEP und die nachfolgende Umsetzungsmoderation kein Bewusstseinswandel in der Bevölkerung festgestellt werden, so wie es in Adenau der Fall gewesen ist.⁸⁸ Dazu ist jedoch zu sagen, dass es in Ulmen während der Umsetzungsmoderation weniger dafür geeignete Themen gegeben hat. Jedoch hat eine Verbesserung der Kommunikation in der Verbandsgemeinde Ulmen stattgefunden. Viele Konflikte und Probleme zwischen Landwirtschaft, Landespflege und der Kommune konnten gelöst bzw. minimiert werden, indem die jeweiligen Interessenvertreter miteinander und nicht mehr übereinander geredet haben.

Auch wenn es während der Umsetzungsmoderation keine Projekte im Bereich Tourismus und Freizeitgestaltung gegeben hat, weisen die statistischen Zahlen einen positiven Trend im Bereich Tourismus – Gästeankünfte und Gästeübernachtungen in der Verbandsgemeinde Ulmen im Vergleich zum Landkreis Cochem-Zell und zum Land Rheinland-Pfalz auf. Der wesentliche Gästerückgang in der Verbandsgemeinde zwischen den Jahren 2001 und 2003 konnte im Jahr 2004 annähernd ausgeglichen werden. Da aber während der Umsetzungsphase keine Tourismus-Projekte existierten, ist dieser Zuwachs nicht auf die Umsetzungsmoderation zurückzuführen. Dennoch sollte dieser positive Trend durch das Standortmarketing vertieft werden.

⁸⁸ Information im persönlichen Gespräch mit Herrn M. Schneider, VG-Verwaltung Ulmen, am 10.05.2005.

Tourismus – Gästeankünfte			Zeitlicher Ablauf: 1998 – 2001: Erstellung der AEP 2001 – 2003: Umsetzungsmoderation ab 2004: Standortmarketing			
Jahr	VG Ulmen	%*	Landkreis Cochem- Zell	%*	Land RLP	%*
1998	40122		458622		6434835	
		29,6		11,9		7,9
2001	51982		513118		6942324	
		-13,8		-0,9		0,2
2003	44787		508338		6955675	
		13,3		1,3		2,8
2004	50756		515060		7149697	
Tourismus – Gästeübernachtungen						
Jahr	VG Ulmen	%*	Landkreis Cochem- Zell	%*	Land RLP	%*
1998	314616		1594623		20053661	
		16,3		12,0		8,1
2001	365811		1785648		21687249	
		-18,9		-5,5		-1,8
2003	296687		1687370		21299062	
		7,3		-1,0		-0,8
2004	318423		1671078		21122256	
* Veränderung in Prozent zum zuvor genannten Datum. Alle Angaben bezogen auf den 30.06. eines Jahres.						

Tabelle5: Veränderungen der Gästeankünfte und -übernachtungen in der VG Ulmen

Quelle: Internetseite Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (www.statistik.rlp.de) und Schreiben (E-Mail) von Herrn Prinz, Statistisches Landesamt, vom 21.06.2005 und 23.06.2005

Wie in Tabelle 6 zu erkennen ist, konnte in der Verbandsgemeinde Ulmen der auffällige Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen den Jahren 2001 und 2003 im Jahr 2004 fast gestoppt werden. Zudem liegt der Rückgang zwischen 2003 und 2004 mit 0,3 Prozent unter den Werten des Landkreises und Landes mit 1,6 Prozent bzw. 1,0 Prozent.

Dass die Projektziele nur teilweise umgesetzt werden konnten, liegt daran, dass am Ende der AEP zwar Handlungsempfehlungen und Maßnahmenvorschläge vorlagen, nicht jedoch detaillierte Vorgehensweisen. Deshalb mussten während der Umsetzungsmoderation erst die Schwerpunktprojekte und die Vorgehensweisen zur Projektumsetzung ausgewählt und erarbeitet werden. Somit konnte in der Umsetzungsphase nicht direkt mit der Umsetzung der Projekte begonnen werden. Das hatte zur Folge, dass die Zeit von zwei Jahren für die Umsetzungsmoderation nicht ausreichend war.

Außerdem ist zu erkennen, dass abgesehen vom Standortmarketing in Adenau während der Umsetzungsmoderationen Themen wie Gender Mainstreaming, demographischer Wandel, öko-nomische, soziale und kulturelle Aspekte und Nachhaltigkeit keine oder nur kaum eine Rolle gespielt haben. Lediglich während der Landentwicklungsmoderation in der VG Puderbach wurden die sozialen, kulturellen und touristischen Aspekte berücksichtigt. Genauso wurde – abgesehen von der Landentwicklungsmoderation in Puderbach – nicht genügend auf die Bürgerbeteiligung geachtet, d. h. der bottom-up-Ansatz wurde während der Umsetzungsmoderation nicht in dem Maße verfolgt, wie es beispielsweise in Adenau im Standortmarketing der Fall war und auch bei ILE das Ziel sein sollte.

Die aufgezeigten Aspekte zeigen, dass mitunter sehr gute Erfahrungen und Erfolge mit den Umsetzungsmoderationen / der Landentwicklungsmoderation und des Standortmarketings gesammelt werden konnten, die als Vorläufer des Regionalmanagements und somit auch der Integrierten Ländlichen Entwicklung angesehen werden können. Allerdings ist auch zu erkennen, dass es wichtig und sinnvoll ist, für ILE neue Instrumente anzuwenden, um den Prozess zur Entwicklung des ländlichen Raumes effektiver und nachhaltiger zu gestalten.

Dazu wurden das Integrierte Ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) und das Regionalmanagement, auf das im folgenden Kapitel näher eingegangen wird, konzipiert.

4. Erarbeitung des Themas Regionalmanagement

4.1 Einführung

Im Folgenden wird das Thema „Integrierte Ländliche Entwicklung – Regionalmanagement“ erarbeitet. Dabei fließen zum einen die Erfahrungen verschiedener Interviewpartner und die erfolgversprechenden Ansätze der Umsetzungsmoderationen und des Standortmarketings in den zuvor untersuchten Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen mit ein. Zum anderen erfolgt die Erarbeitung auf der Grundlage der für das Land Rheinland-Pfalz übertragbaren Teile aus dem Leitfaden des BMVEL und der allgemeinen Schriften zum Thema ländliche Entwicklung.

Ein Regionalmanagement wird nicht wie eine Umsetzungsmoderation auf eine Verbandsgemeinde bezogen durchgeführt, sondern im Verbund mit mehreren Verbandsgemeinden. Diese müssen zuvor gemeinsam oder jede Verbandsgemeinde für sich ein ILEK oder etwas Vergleichbares (z. B. großräumige AEP) abgeschlossen haben.

Im Gegensatz zur Umsetzungsmoderation, bei der die Handlungsfelder der AEP teilweise noch umfangreich vertieft und zusätzliche Untersuchungen gemacht werden mussten, beschäftigt sich das Regionalmanagement ausschließlich mit der ergebnisorientierten Umsetzung von Projekten. Die dazu nötigen Stärken-Schwächen-Analysen und Untersuchungen werden bereits im ILEK vorgenommen. Während dort die Konzepte zur Vorgehensweise der Umsetzung der Projekte und Maßnahmenvorschläge zur Realisierung entwickelt werden, stehen im Regionalmanagement konkrete, greifbare Projekte im Mittelpunkt, die professionell gesteuert und begleitet werden.

4.2 Organisation und Durchführung des Regionalmanagements in Rheinland-Pfalz

Die Erfahrungen aus dem Gesamtprozess haben gezeigt, dass für die Begleitung der Entwicklung des ländlichen Raumes ein Beratungsteam zwingend erforderlich ist. Bei den AEP-Prozessen wurde nicht selten festgestellt, dass viele Entwicklungsabläufe zum Erliegen kommen, wenn die Vorhaben nicht professionell organisiert und koordiniert werden.

In Rheinland-Pfalz sollen externe Beratungsunternehmen mit der Durchführung des Regionalmanagements beauftragt werden,⁹⁰ weil Landentwicklungsmoderatoren, wie es sie

⁹⁰ Vgl. Leistungsverzeichnis für ILE – Regionalmanagement vom 05.07.2005, S. 3.

auch bei der Umsetzungsmoderation gegeben hat, wegen des steigenden Anforderungsprofils diese Aufgabe nicht mehr alleine bewältigen können.

Dabei unterliegt das Regionalmanagement ebenso wie das ILEK keiner Ausschreibung. Die ADD hat sich dazu entschlossen, dass die Verbandsgemeinden, die ein ILEK und Regionalmanagement durchführen wollen, einen Antrag stellen und nach Bewilligung dieses Antrags aus einer Liste von in Frage kommenden Beratungsunternehmen ein Unternehmen für die Begleitung des ILE-Prozesses auswählen. Dem DLR obliegt es, die Zweckmäßigkeit dieser Auswahl zu prüfen.⁹¹

Es ist von Vorteil, wenn die Prozessbegleitung sowohl des ILEKs als auch des Regionalmanagements von demselben Beratungsunternehmen vorgenommen wird. In der Verbandsgemeinde Ulmen erwies sich der Wechsel des Beratungsbüros nach Beendigung der AEP-Phase teilweise als nachteilig, da eine erneute Auseinandersetzung mit der Thematik und Problematik vor Ort durch das nachfolgende Beratungsbüro stattfinden musste. Die Folge war, dass sich der Beginn der Umsetzungsmoderation verzögerte. In den Prozessen hat sich außerdem eine zu große Zeitspanne zwischen Beendigung des AEP-Gutachtens und Beginn der Umsetzungsmoderation als nachteilig erwiesen. Da es sich bei ILE um einen gleitenden Prozess handelt, sollte die Durchführung eines Regionalmanagements direkt im Anschluss an die Fertigstellung des ILEKs erfolgen. Auf diese Weise wird zudem die Motivation der Akteure aufrechterhalten.

Es ist wichtig, dass die ausgewählten Beratungsunternehmen einen engen Kontakt zu den Gemeinden und lokalen Akteuren vor Ort haben, damit eine starke Bindungswirkung entsteht. Dies kann dadurch erreicht werden, dass das Beratungsunternehmen je nach Bedarf an zwei bis drei festen Tagen in der Woche in der Region vor Ort ist und dort ein Büro bezieht, in dem die Projektleitung ansprechbar ist. Dies hat sich in der Verbandsgemeinde Adenau als sehr sinnvoll erwiesen. Die Projektleitung fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen den jeweiligen Fachberatern und den Akteuren vor Ort und sollte daher stets durch dieselbe Person wahrgenommen werden. Sie koordiniert je nach Bedarf und Problemlage die Tätigkeit der einzelnen Fachberater. Es wäre nicht sinnvoll, diese Stelle durch alle beteiligten Fachberater zu besetzen, die dann in einem wechselnden System als Ansprechpartner vor Ort fungierten, da somit sicherlich stets der „falsche“ Berater vor Ort wäre.

Zusätzlich wird eine Auftragsleitung des Beratungsunternehmens benannt, die für die gesamten Beratungsleistungen verantwortlich ist.⁹² Für die Beratungsunternehmen ergibt sich die zentrale Aufgabe, als Manager oder auch Regionalmanager die ländliche Entwicklung durch Moderation, Koordination und Kommunikation zusammen mit den Akteuren vor Ort voranzubringen.

⁹¹ Informationen im persönlichen Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.07.2005.

⁹² Vgl. Leistungsverzeichnis für ILE – Regionalmanagement vom 05.07.2005, S. 4.

Für die Durchführung des Regionalmanagement-Prozesses sind folgende Schritte sinnvoll:⁹³

Vor dem eigentlichen Beginn des Regionalmanagements muss mittels Öffentlichkeitsarbeit die Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht werden. Dies ist besonders dann nötig, wenn die verschiedenen Verbandsgemeinden zuvor nicht gemeinsam ein ILEK erarbeitet haben, sondern jede für sich ihre Konzepte erstellt hat. Die Erwartung, dass das ILEK bereits eine Akzeptanz hervorruft, ist nicht in jedem Fall gerechtfertigt. In der Region Adenau-Altenahr-Grafschaft hat sich gezeigt, dass dies nicht der Fall ist. Obwohl die VG Adenau bereits eine großräumige AEP mit anschließender Umsetzungsmoderation und Standortmarketing erfolgreich verwirklicht hatte, musste dort das DLR in den jeweiligen Gemeinden sowie in den einzelnen Fachverbänden Aufklärungsarbeit für das Regionalmanagement leisten. Grund dafür war, dass alle drei Gemeinden Vorbehalte gegen ein Regionalmanagement hatten. Durch diese Aufklärungsarbeit soll von Beginn an das Interesse der Gemeinden erfragt und der Inhalt und Nutzen der Thematik erläutert werden. Dabei werden sowohl die Bürgermeister, die Ratsmitglieder und die Bürgerinnen und Bürger durch das DLR informiert. Die Intensität der Aufklärungsarbeit hängt vom jeweiligen Bedarf ab. In den Gemeinden, in denen die Akzeptanz sowohl von Seiten der Politik und Verwaltung als auch von Seiten der Bevölkerung von Beginn an zum größten Teil vorhanden ist, wird weniger Aufklärungsarbeit geleistet werden müssen als in Gemeinden, in denen z. B. die Akzeptanz der Bevölkerung fehlt.

Den eigentlichen Start für das Regionalmanagement bildet eine Auftaktveranstaltung, zu der die gesamte Bevölkerung eingeladen wird. Dazu gehören insbesondere ortsansässige Vereine, Unternehmer, Schulen, aber auch Vertreter von Fachverbänden und Parteien, Experten, Behördenvertreter und vor allem Privatpersonen und in der Gemeinde ehrenamtlich tätige Mitbürger. Der Gender-Aspekt darf dabei nicht außer Acht gelassen werden.

Bei der Auftaktveranstaltung werden die Ergebnisse des ILEKs und die weiterführenden Arbeitsschritte vorgestellt. Dazu zählen u. a. die erarbeiteten Leitbilder, Ziele, Entwicklungsstrategien, Handlungsfelder und besonders die Projektskizzen der maximal fünf attraktivsten Projekte, die so genannten Leitprojekte.

Durch diese Veranstaltung soll sowohl die Bürgerbeteiligung noch weiter verstärkt als auch verdeutlicht werden, dass jeder Interessierte gerne mitarbeiten darf. Kreative und engagierte Schlüsselpersonen, die für den weiteren Verlauf des Prozesses wichtig erscheinen, werden gezielt zu Gesprächen eingeladen und gebeten, sich aktiv zu beteiligen. Die Mitarbeit beruht – und das gilt für den gesamten Regionalmanagement-Prozess – auf freiwilliger Basis, denn niemand kann dazu gezwungen werden. Es muss deutlich gemacht werden, dass die

⁹³ Teilweise angelehnt an das Leistungsverzeichnis für ILE – Regionalmanagement vom 05.07.2005.

Integrierte Ländliche Entwicklung ein Prozess ist, der alle angeht und deswegen von allen getragen werden sollte und nicht nur von einigen wenigen. Denn nur so können viele Akteure einen Nutzen aus dem Regionalmanagement ziehen und zu Gewinnern des Entwicklungsprozesses werden.

Nach der Auftaktveranstaltung bilden sich zu den fünf Leitprojekten, die umgesetzt werden sollen, die dazugehörigen Projektteams, die jeweils ein regionales Entwicklungsvorhaben bearbeiten. Dabei gibt es keine „Vorschriften“ zur Durchführung und Vorgehensweise. Vielmehr sollen die Projektteams eigenverantwortlich einen Ablaufplan zur Umsetzung entwickeln, der eine Konkretisierung und Vertiefung der Handlungsempfehlungen aus dem ILEK, den so genannten Projektskizzen, darstellt. In regelmäßigen Treffen wird anschließend anhand dieses Ablaufplanes die Umsetzung der fünf Leitprojekte in Angriff genommen. Dabei orientiert sich die Häufigkeit der Treffen an dem benötigten Aufwand der jeweiligen Projekte. Im Gegensatz zu einigen Arbeitskreisen während der Umsetzungsmoderation von großräumigen AEPs können in den Projektteams alle interessierten Bürgerinnen und Bürger mitarbeiten. Um die Projektteams mit fachlichem Know-how zu unterstützen, wird zu jedem Team ein Berater aus dem Beratungsunternehmen hinzugezogen. Diese Vorgehensweise erwies sich in der Verbandsgemeinde Ulmen als sehr sinnvoll.

Aus jedem Projektteam wird ein Sprecher benannt, der auch Mitglied im Projektforum ist, das für die Vernetzung der einzelnen Projektteams zuständig ist. In Puderbach hat sich gezeigt, dass es von Vorteil ist, wenn die Moderation der eigentlichen Teamsitzungen nicht alleine durch das Beratungsunternehmen erfolgt, sondern die Sprecher der Projektteams diese Aufgabe übernehmen. Dadurch entsteht zum einen eine größere Bindungswirkung zum Projekt und zum anderen sind die Sprecher nach Beendigung der betreuten Phase des Regionalmanagements in der Lage, eigenständig die Teamsitzungen abzuhalten.

Das Projektforum wird aus dem Vorstand und den Sprechern der einzelnen Projektteams gebildet. Zusätzlich können laut Leistungsverzeichnis zum Projektforum folgende Stellen hinzugezogen werden:

- Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion
- Zuständiges Dienstleistungszentrum ländlicher Raum
- Vertretung der Landwirtschaft
- Vertretung der Landfrauen
- Vertretung der regionalen Wirtschaft
- Vertretung aus den anerkannten Naturschutzverbänden

Über das Projektforum findet ein Austausch zwischen den jeweiligen Projektteams statt. In der Verbandsgemeinde Adenau gehörten die Vorsitzenden der einzelnen Arbeitskreise

während des Standortmarketings der Lenkungsgruppe an. Dadurch war ein reibungsloser Austausch von Informationen gewährleistet. Bei der Vorgehensweise in Puderbach und Ulmen wurde jeweils ein Vertreter der Verbandsgemeindeverwaltung, der Mitglied der Lenkungsgruppe war, in alle Projektgruppen entsandt, um den Informationsfluss zu gewährleisten. Fraglich ist jedoch, ob eine Person alleine in der Lage ist, den Informationsaustausch zwischen allen Projektgruppen zu garantieren. Andererseits hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass die Lenkungsgruppe im Vergleich zu der in Adenau erheblich kleiner ist und dadurch Entscheidungen rascher gefällt werden können. Um auch im Regionalmanagement trotz Einbindung aller Projektteamsprecher zügige und effektive Entscheidungen treffen zu können, wird dieses Problem gelöst, indem es nicht mehr nur eine Lenkungsgruppe gibt, sondern diese in das Projektforum und den Vorstand aufgeteilt wird.

Dem Vorstand, der sich aus den Bürgermeistern der beteiligten Verbandsgemeinden und einer Vertretung der Landwirtschaft zusammensetzt, obliegt die Lenkung und Leitung des Regionalmanagements. Die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD), das Dienstleistungszentrum ländlicher Raum (DLR) und das Beratungsunternehmen sind bei den Sitzungen des Vorstandes beratend hinzuzuziehen, um Hilfestellungen in organisatorischen und finanziellen Fragen zu geben. Der Vorstand hat die Aufgabe, bei seinen regelmäßigen Sitzungen (mindestens einmal im Quartal) über die erreichten Ziele und die notwendigen Maßnahmen zu beraten und darüber hinaus die erforderlichen Entscheidungen zu treffen.

Außerdem benennt der Vorstand die Geschäftsführung, welche aus den beteiligten Kommunalverwaltungen gebildet wird. Die Geschäftsführung ist u. a. auch für die Öffentlichkeitsarbeit im Regionalmanagement zuständig. Außerdem übernimmt sie organisatorische und koordinierende Aufgaben, die einer erleichternden Arbeitsweise für die Prozessbeteiligten dienen soll.⁹⁴ Die Übernahme dieser Tätigkeiten durch die Geschäftsführung hat den Vorteil, dass bei Ausscheiden des Beratungsunternehmens aus dem Entwicklungsprozess nach Auslaufen der Förderphase alle wichtigen Daten wie z. B. Informationen des Adressmanagements zentral verwaltet werden. Würden diese Aufgaben durch das Beratungsunternehmen wahrgenommen, müssten im Anschluss an die Förderphase zusätzlich Personen gesucht und mit diesen Tätigkeiten vertraut gemacht werden.

⁹⁴ Vgl. Leistungsverzeichnis ILE - Regionalmanagement vom 05.07.2005, S. 4.

In der folgenden Abbildung ist die Organisationsform des Regionalmanagements verdeutlicht:

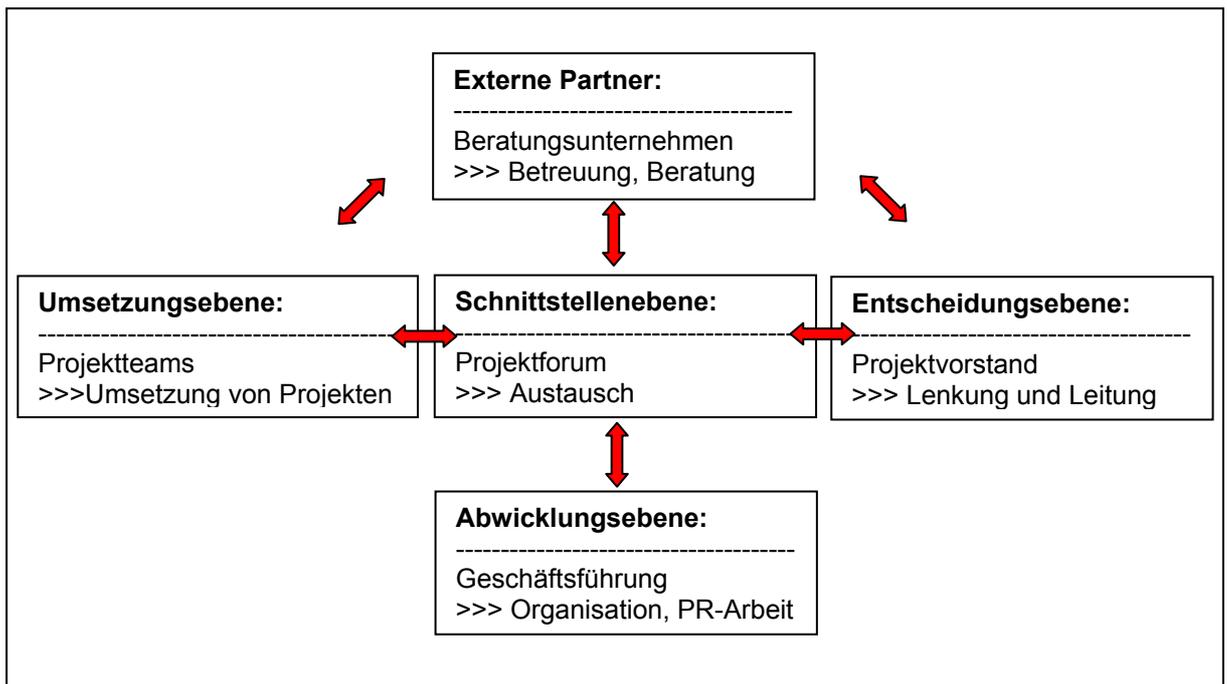


Abbildung 5: Organisationsform des Regionalmanagements

Es ist wichtig, die einzelnen Projektergebnisse der jeweiligen Projektteams der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dies kann beispielsweise nach jedem Jahr durch eine gemeinsame Präsentation der Ergebnisse in Form eines Festes oder einer Ausstellung, zu der die Bevölkerung und Interessierte aus der Region eingeladen werden, erfolgen. In der VG Puderbach wurde etwa ein Akzeptanzfest veranstaltet, bei dem sich alle Projektgruppen und Vereine vorstellen konnten.

Zum Ende des Regionalmanagements wird eine Abschlussveranstaltung durchgeführt, die aber keinesfalls als Abschluss des Entwicklungsprozesses verstanden werden darf. Vielmehr ist es der Übergang von der betreuten Phase durch das Beratungsunternehmen hin zur Eigenständigkeit, in der die Region sozusagen auf „eigenen Füßen“ stehen muss. Dieser Übergang sollte am besten fließend gestaltet werden, damit nicht die Gefahr eines Abbruchs des Entwicklungsprozesses besteht. Bei dieser „Abschlussveranstaltung“ sollte eine Zwischenbilanz gezogen werden, denn dieser Zeitpunkt stellt noch lange nicht das Ende des Prozesses dar. Diese Vorgehensweise hat sich in der Verbandsgemeinde Puderbach bewährt, denn dort sind bis auf eine noch alle Projektgruppen aktiv.

4.3 Ziele des Regionalmanagements

Durch das Regionalmanagement sollen folgende Ziele, immer unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, erreicht werden.⁹⁵

- Maßnahmen gegen die Abwanderung der jungen Generation
- Förderung junger Familien, um dem demographischen Wandel entgegen zu wirken
- Förderung der regionalen und kommunalen Entwicklung
- Schaffung und Erhaltung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen
- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen
- Förderung der regionalen Identität
- Verbesserung der Wohn- und Arbeitsbedingungen
- Förderung der regionalen Wirtschaft und Landwirtschaft

Der Aspekt der Nachhaltigkeit ist bei der Umsetzung aller Projekte von zentraler Bedeutung, denn das heutige Engagement – oftmals unter großen finanziellen Anstrengungen – rechnet sich nur, wenn langfristig ein Nutzen erzielt wird. Projekte, die sich nur kurzzeitig positiv auswirken, sollten im Regionalmanagement nicht weiter verfolgt werden.

Daher ist es beispielsweise nicht sinnvoll, eine Region touristisch zu vermarkten, ohne dabei schonend mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Denn das könnte zur Folge haben, dass der Tourismus nicht mehr als Einnahmequelle für nachfolgende Generationen dient. Deswegen sollen aus der Gesamtverantwortung heraus die vorhandenen Ressourcen geschont und gebündelt werden. Genauso kann es auch nicht im Sinne der Integrierten Ländlichen Entwicklung sein, dass zwar ein Ausbildungsplatz geschaffen wird, diese Stelle aber nach Beendigung der Lehrzeit wieder wegfällt. Vielmehr muss es das Ziel sein, diese Stelle zu etablieren, damit sie nach Beendigung des Ausbildungsverhältnisses in eine reguläre Stelle übergeht oder erneut einem Auszubildenden zur Verfügung steht.

Ein gravierendes Problem für den ländlichen Raum ist die Tatsache, dass es zukünftig immer mehr ältere und immer weniger junge Menschen geben wird. Daher ist es auch das Ziel des Regionalmanagements, der Abwanderung der jungen und erwerbsfähigen Bevölkerung und dem demographischen Wandel entgegen zu wirken. Dazu müssen gezielt Projekte in Angriff genommen werden.

Gründe für die Abwanderung sind:

- keine Ausbildungsplätze oder Arbeitsstellen vor Ort
- keine Weiterbildungsmöglichkeiten

⁹⁵ Teilweise aus Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, Handbuch Erfolgreiches Regionalmanagement, 2003, S. 4.

- zu lange tägliche Fahrtzeit zum Ausbildungs-, Studien-, oder Arbeitsplatz
- schlechtes Infrastrukturangebot bezüglich Schulen, Kindergärten, Krankenhäusern, Versorgung, Verkehr etc.
- unattraktiver Wohnort, da z. B. zu geringes Kultur- und Freizeitangebot
- keine Heimatverbundenheit

Um dieser Entwicklung Einhalt zu gebieten oder sie wenigstens abzuschwächen, ist es zumindest erforderlich, qualifizierte Arbeits- und Ausbildungsplätze in der Region zu erhalten und neue zu schaffen, die Region als Wohnort attraktiv zu gestalten und auch im Bereich Freizeit und Erholung Ausgleichsmöglichkeiten zu bieten. Damit die Region interessant bleibt und zum einen junge Menschen nicht abwandern und zum anderen neue Familien und junge Menschen angeworben werden können, muss ebenso für eine ausreichende Infrastruktur gesorgt werden. Dazu bedarf es u. a. der Ansiedlung neuer Firmen und Betriebe in der Region bzw. überregionaler Werbung für den Wohn- und Arbeitsstandort. So wurde etwa durch den Gewerbeverein der Verbandsgemeinde Adenau überregionale Imagewerbung mit dem Slogan „Kaufen Sie im Grünen“ gemacht und die vorhandenen Baugrundstücke bis in den Köln-Bonner Raum angeboten. Dies kann ein Grund sein, dass sich die dortige Bevölkerungszahl gehalten hat und mit der Zeit sogar leicht gestiegen ist. Auch wenn heute in vielen Gemeinden der Rückgang der 0 bis 20-Jährigen noch nicht allzu groß ist, wird dies auf lange Sicht laut Vorausberechnung des Statistischen Landesamtes der Fall sein. Mit Hilfe des Regionalmanagements muss auf jeden Fall der Abwanderung entgegengewirkt werden. Ansonsten wird der ländliche Raum immer mehr ausgedünnt. Die Folgen sind schon jetzt erkennbar. Beispielhaft sei darauf hingewiesen, dass es immer weniger Einrichtungen zur Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs gibt. Auch haben die Ortsvereine immer mehr Nachwuchssorgen, sodass die Gefahr besteht, dass dieser Teil des Zusammenlebens immer mehr an Bedeutung verliert. Die Vereine tragen den sozialen Aspekt der Gesellschaft mit, deshalb muss es Ziel des Regionalmanagements sein, diese am Leben zu erhalten. Dies ist nur möglich, wenn Perspektiven für Jugendliche geschaffen werden, da das Überleben der Vereine von ihnen abhängig ist.

Außerdem muss das Regionalmanagement sich dem Problem des demographischen Wandels annehmen. Gab es noch zu Beginn des letzten Jahrhunderts eine Bevölkerungspyramide mit breitem Sockel, ändert sich die Altersstruktur der Bevölkerung immer mehr dahingehend, dass die Anzahl der älteren Bevölkerung dramatisch steigt. Dies ist sehr gut in den folgenden Abbildungen zu erkennen:

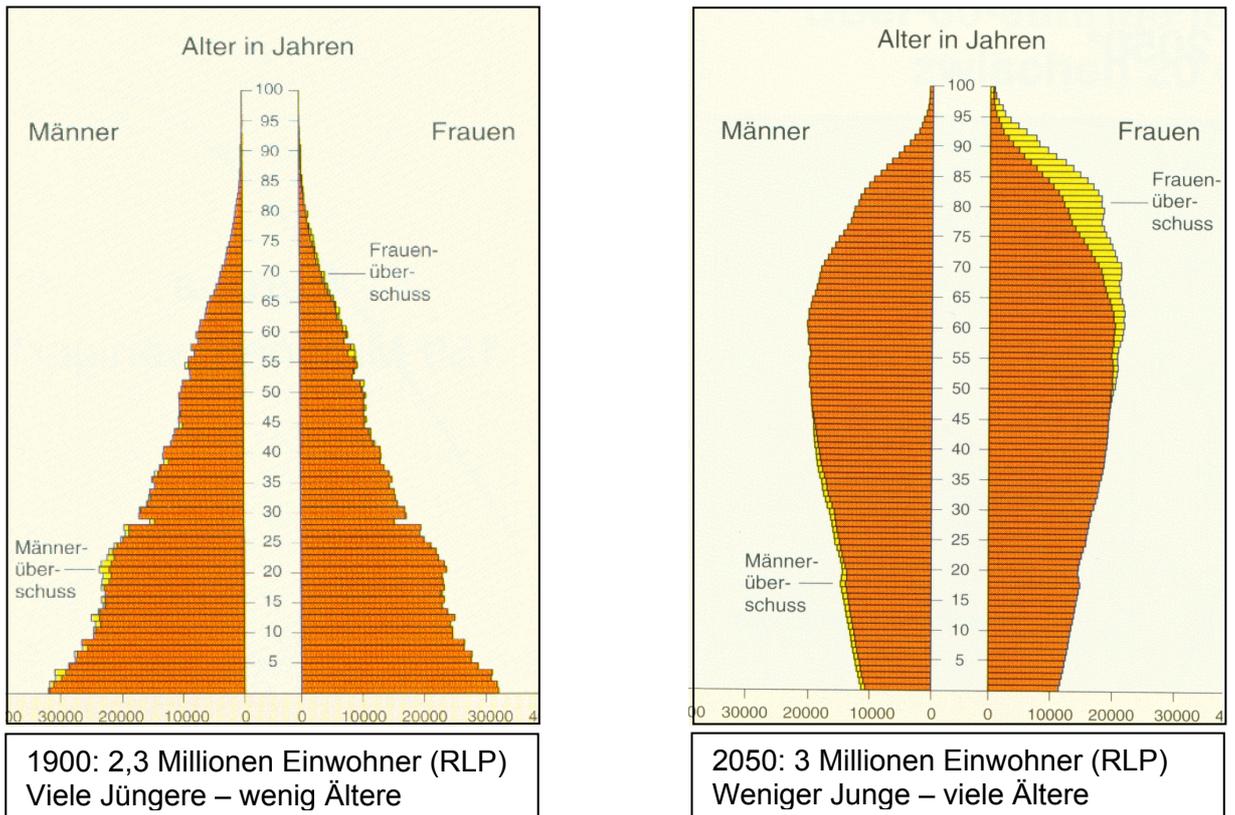


Abbildung 6: Entwicklung des demographischen Wandels

Quelle: Rheinland-Pfalz 2050, Band I: Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Bad Ems, 2002

Ursachen für den demographischen Wandel sind:⁹⁶

- Verlängerung der Lebenszeit durch moderne Medizin
- Niedrige Geburtenrate durch immer mehr kinderlose Paare
- Schlechte Rahmenbedingungen für die Vereinbarung von Familie und Beruf

Im Vergleich zu früher steigt die Beteiligung der Frauen am Erwerbsleben immer weiter an und die Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes wie beispielsweise die Voraussetzung von Flexibilität und Mobilität stehen langfristigen und persönlichen Festlegungen und Bindungen entgegen. Der permanente Arbeitsplatzabbau erhöht zusätzlich den Konflikt bei der Entscheidung zwischen Familie oder Beruf.

Das Regionalmanagement hat die Aufgabe, Projekte auszuwählen und umzusetzen, die den demographischen Wandel stoppen. Dies kann unter anderem dadurch geschehen, dass attraktive Wohnbedingungen für junge Familien geschaffen werden oder für eine optimale, ganztägige Kinderbetreuung durch den Einsatz von Tagesmüttern und die Schaffung von Kinderkrippen, -gärten oder -horten gesorgt wird. Dabei müssen die Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der Betroffenen angepasst werden. Da es heute immer weniger Großfamilien

⁹⁶ Teilweise aus: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, Rheinland-Pfalz 2050, Band II, Auswirkungen der demographischen Entwicklung, 2004, S. 3 ff.

gibt, in denen die ältere Generation die Betreuung der jüngeren übernimmt, muss der jeweilige Bedarf bedacht werden. Die Verbandsgemeinde Puderbach zeigt mit dem Projekt „Vermittlung von Tagesmüttern“, dass es für junge Familien und Alleinerziehende möglich ist, Familie bzw. Kind und Beruf miteinander zu vereinbaren.

4.4 Aufgaben des Regionalmanagements

Um den zuvor genannten Zielen und den neuen Anforderungen an die Entwicklung des ländlichen Raumes gerecht zu werden, umfassen die Hauptaufgaben des Regionalmanagements die zentralen Aspekte, die zur Initiierung, Organisation, Steuerung, Gestaltung und Umsetzungsbegleitung ländlicher Entwicklungsprozesse notwendig sind. Dazu zählen folgende Aufgabenbereiche:

- Information, Beratung und Aktivierung der Bevölkerung
- Initiierung und Weiterführung zielgerichteter, regionaler einschließlich agrarischer Entwicklungsprojekte
- Durchführung von Verfahren zum Konfliktmanagement
- Durchführung von Verfahren für die Bewertung der Zielerreichung

Die Erfüllung der genannten Aufgabenbereiche kann mit Hilfe der nachfolgenden Mittel und Maßnahmen erreicht werden:

4.4.1 Verknüpfung von ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Aspekten

Bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung werden nicht mehr alleine die Interessen von nur einigen wenigen Sektoren vertreten, wie dies noch bei der klassischen großräumigen AEP der Fall war, die schwerpunktmäßig die Belange der Land- und Forstwirtschaft als Hauptflächennutzer des ländlichen Raumes aufgreift. Es ist nun das Ziel, möglichst viele verschiedene Bereiche mittels Kooperation miteinander zu verbinden, um Synergieeffekte zu erzeugen und zu nutzen. Die Aufgabe des Regionalmanagements ist es, die ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Aspekte zu verknüpfen und folglich sektorübergreifende Projekte zu initiieren und umzusetzen. Beispiele dafür können sein:

Ökologischer Aspekt:

- Konfliktminimierung zwischen Landwirtschaft und Landespflege
- Flächenmanagement

Ökonomischer Aspekt:

- Umsetzung von Projekten mit dem Ziel der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung
- Hinwirken auf das Ansiedeln von Unternehmen
- Hinwirken auf die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen

Sozialer Aspekt:

- Betreuung von Kleinkindern z. B. durch Tagesmütter
- Einrichtung von Jugendtreffs
- Begleitung von Senioren beim Einkauf

Kultureller Aspekt:

- Erarbeitung von Projekten in Arbeitskreisen, die das kulturelle Angebot in der Region erhöhen, z. B. durch Konzerte, Leseabende, Ausstellungen

Dabei stellt sich allerdings die Frage, warum diesen Aspekten nicht schon früher – also bei der AEP – eine wichtigere Bedeutung beigemessen worden ist. Denn besonders für den ökonomischen Bereich veröffentlichte das Europäische Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung prognos bereits 1993 das Ergebnis, dass

(...) „die Verbesserung des wirtschaftspolitischen Managements und seiner strategischen Ausrichtung, die dann zugleich den Orientierungsrahmen für den Einsatz der unterschiedlichen regional, sektoral oder technologie- und verkehrspolitischen Instrumente des Ministeriums erlaubt, notwendig ist.“⁹⁷

Ebenso wurde dort betont, dass die Vernetzung zwischen den Unternehmen einer Region sowie der kommunalen Verwaltung immer mehr zur Voraussetzung für die Entwicklung von standortformenden und produktivitätssteigernden Vorteilen in der Region werden.

Die Einbindung dieser Erkenntnisse hätte schon weitaus früher stattfinden können und müssen.

4.4.2 Einbeziehung aller Bevölkerungsgruppen und Beachtung des Gender-Mainstreaming-Aspektes

Das Regionalmanagement ist ein Instrument, bei dem die Bevölkerung von Beginn an aktiv einbezogen wird. Dabei wird der Erfolg des Prozesses durch Beachtung des Gender-Mainstreaming-Aspektes erhöht. Laut Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und

⁹⁷ Vgl. Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung prognos, Rheinland-Pfalz – ein Land des politischen Dialoges auf Grundlage regionaler Initiativen, 1993, S. 6.

Jugend bedeutet Gender Mainstreaming „bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.“ Um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern im Regionalmanagement-Prozess effektiv verwirklichen zu können, gilt es sowohl im Vorstand und im Projektforum als auch in den jeweiligen Projektgruppen „die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern

- in der Struktur
- in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen
- in den Ergebnissen und Produkten
- in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und
- in der Steuerung (Controlling)

von vornherein zu berücksichtigen.“⁹⁸

Allerdings sollten im Regionalmanagement nicht nur gleichermaßen Frauen und Männer, sondern alle Bevölkerungsgruppen einbezogen werden. Dies bedeutet, dass neben den fachlichen und politischen Institutionen alle in der Region lebenden Personen berücksichtigt werden sollen. Denn es ist im Regionalmanagement wichtig, auch auf eine Beteiligung von Familien, Jugendlichen, Senioren, eventueller Aussiedler und Migranten zu achten. Wie sich auch in den Beispielgemeinden gezeigt hat, ist die Akzeptanz der Bevölkerung oftmals größer, wenn diese von Beginn an in den Prozess integriert wird und ihre Ideen und Anregungen mit einbringen kann. Häufig war die Akzeptanz geringer, wenn es sich um reine Behördenarbeitskreise gehandelt hat, in denen die interessierten Bürgerinnen und Bürger vor Ort nicht einbezogen wurden. Einzelne Bevölkerungsgruppen dürfen nicht außer Acht gelassen werden, da ansonsten deren Ideen nicht in den Entwicklungsprozess einfließen können. In den Beispielgemeinden wurde festgestellt, dass oft von Frauen sehr gute Ideen und Vorschläge kommen. Gerade die Einbeziehung der Frauen wurde in der Vergangenheit oftmals vernachlässigt. Ebenso wichtig ist, die Jugendlichen frühzeitig in die Projektgruppen einzubeziehen, damit diese direkt an den Prozess herangeführt werden. Zum einen können sie sich frühzeitig mit ihren Problemen, die die ältere Generation vielleicht nicht wahrnimmt, auseinandersetzen, zum anderen kann sich ein „Wir-Gefühl“ und eine Bindung an die Region entwickeln. Die Jugendlichen von heute sind schließlich die Akteure von morgen, die den Entwicklungsprozess weiterführen.

⁹⁸ Vgl. Internetseite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung/gender-mainstreaming.html)

4.4.3 Alle Handlungsfelder bedenken – auf Schwerpunktthemen konzentrieren

Es ist wichtig, dass im Regionalmanagement alle Handlungsfelder bedacht werden, gleichzeitig sich aber auf die Schwerpunktthemen in der Region konzentriert wird.

Nach der im ILEK durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse für die Region sollen verschiedene konkrete Projektideen benannt werden. Laut Leistungsverzeichnis für das ILEK wird von den vorgeschlagenen Projekten anhand eines Kriterienkataloges ein Ranking erstellt, nach dem die Projekte bezüglich der Wichtigkeit, Umsetzungsfähigkeit sowie Finanzierbarkeit priorisiert werden.⁹⁹

Wie die Erfahrungen der Beispielgemeinde Adenau, die zum Ende des Standortmarketings gemacht wurden, zeigen, ist es nicht sinnvoll, in zu vielen Arbeitskreisen zu viele Projekte gleichzeitig in Angriff zu nehmen. Im Regionalmanagement sollte sich deswegen zunächst auf fünf Leitprojekte konzentriert werden. Mangelnde Konzentration auf das Wesentliche kann ansonsten dazu führen, dass entweder eine Überforderung eintritt oder der Überblick, zuviel Energie, Engagement und Motivation verloren gehen. Schließlich verrichten die Akteure die Arbeit freiwillig und bringen die Zeit für die Verwirklichung der Projekte in ihrer Freizeit auf. Außerdem soll die Mitwirkung im Regionalmanagement allen Akteuren Spaß machen.

Die Kanalisierung und Auswahl der Leitprojekte wird anhand der Kriterien, die durch das Beratungsbüro entwickelt und vorgelegt werden, durchgeführt. Bei erfolgreicher Umsetzung dieser Auswahl würden anschließend bei vorhandener Zeit und ausreichenden finanziellen Mitteln die nächsten Projekte von der Rankingliste nachrücken. Es sollte jedoch immer ein Änderungsmanagement möglich sein. Wird etwa im laufenden Prozess festgestellt, dass aus finanziellen Gründen, wegen mangelnder Beteiligung oder fehlenden Engagements der Akteure das Projekt keine Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung hat, sollte keine weitere Zeit, Arbeit und Energie investiert werden. Besser ist es in diesem Falle ein anderes Projekt zu konkretisieren. Dabei muss nicht unbedingt das erstgenannte Projekt der Rankingliste ausgewählt werden. Vielmehr ist zu prüfen, ob sich die aktuelle Sachlage, wie etwa die finanziellen Möglichkeiten, geändert hat. Wenn beispielsweise in der Zwischenzeit Fördermittel für ein bestimmtes Projekt frei werden, sollte dieses Projekt umgesetzt werden, auch wenn es nicht an oberer Stelle der Rankingliste steht.

Von Vorteil ist, wenn die ausgewählten Leitprojekte Vorbildcharakter für nachfolgende Projekte haben – nicht nur in den beteiligten Gemeinden, sondern auch in Nachbargemeinden. Durch gute Projekte lassen sich positive, nachhaltige Erfolge erzielen, die

⁹⁹ Vgl. Leistungsverzeichnis für ILEK vom 05.07.2005.

andere Gemeinden zur Nachahmung herausfordern können. Dadurch können zusätzliche Entwicklungsprozesse angestoßen werden. Neben den fünf Leitprojekten im Regionalmanagement sind auch Projekte auf Grund von privaten Initiativen denkbar, die zur Gesamtentwicklung der Region beitragen können.¹⁰⁰ Wenn sie in das Gesamtkonzept passen, ist eine Ablehnung solcher Einzelvorschläge im ILEK nicht sinnvoll, da die Motivation der Beteiligten ansonsten im Regionalmanagement sehr abnehmen würde. Vielmehr müssen alle in der Region vorhandenen Ideen, Kreativitäten und Engagements aufgegriffen und in den Prozess eingebunden werden. Kritisch zu prüfen ist jedoch, ob Fördermittel, die dem ILE-Prozess zugedacht sind, für private Initiativen eingesetzt werden sollen. Wenn beispielsweise ein Pferdehofbesitzer seinen Hof in einen Reiterhof für Kinder umgestalten möchte, ist zunächst zu prüfen, ob für ein solches Vorhaben nicht andere Fördertöpfe in Anspruch genommen werden können. Denn wenn ein Einzelprojekt dieser Art auch einen gewissen Vorteil für die Region bringt, liegt der Nutzen dennoch primär nur bei einem kleinen Personenkreis. Von daher ist es sinnvoll, innerhalb der ILE für solche Vorhaben Beratungsleistungen durch das Beratungsunternehmen anzubieten, durch die die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten aufgezeigt werden. Zudem kann dieses Projekt etwa durch Werbung ohne großen Aufwand unterstützt werden.

Folglich können im Regionalmanagement nicht alle Ideen und Projekte umgesetzt werden. Denn es kann nicht das Ziel des Regionalmanagements sein, Projektideen in Angriff zu nehmen, die nicht primär der Allgemeinheit dienen oder schon seit mehreren Jahren nicht umsetzbar sind. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass das Konfliktpotenzial so groß ist, dass die Idee auch in den nächsten drei Jahren nicht verwirklicht werden kann. Die Entscheidungen für die Auswahl der Leitprojekte müssen aber gegenüber der Bevölkerung und besonders den Akteuren begründet werden. Jedoch erscheint es bei der Auswahl der Leitprojekte sinnvoll, dass jede Verbandsgemeinde, die sich am Regionalmanagement beteiligt, mindestens ein Leitprojekt hat. Zudem dürfen diese Projekte nicht nur einen punktuellen, sondern einen die gesamte Region betreffenden Nutzen erzielen. Dabei kann es vorkommen, dass ein Projekt zwar nur in einer Verbandsgemeinde angesiedelt ist, es aber dennoch Erfolge für den gesamten Bereich, der ein Regionalmanagement durchführt, mit sich bringt. Als Beispiel ist die ressourcenschonende, aber dennoch erlebnisorientierte Erschließung eines Naturraums innerhalb einer Verbandsgemeinde anzuführen. Die Verbesserung der Naherholungsmöglichkeiten dient in der Regel auch den umliegenden Verbandsgemeinden und zieht zugleich Touristen an, die nebenbei die Kaufkraft in der gesamten Region erhöhen.

¹⁰⁰ Informationen im persönlichen Gespräch mit Frau M. Gutberlet, GfL, am 28.06.2005.

4.4.4 Umsetzungserfolge erzielen

Im Regionalmanagement werden die Projekte, die der Entwicklung einer Region dienen, identifiziert und in der Umsetzung begleitet.¹⁰¹ Unter den Projekten, die umgesetzt werden sollen, müssen auf jeden Fall Projekte sein, die kurzfristig Erfolge erzielen lassen (etwa innerhalb eines Vierteljahres). Bei den Leitprojekten soll es sich um Vorhaben handeln, die dem Interesse einer breiten Bevölkerung entsprechen, sodass viele einen Nutzen daraus ziehen und sich entsprechend bei der Umsetzung beteiligen können. Außerdem sollen alle Projekte innerhalb der drei Jahre des Regionalmanagements Erfolge zeigen. Dabei wird es in den wenigsten Fällen sinnvoll sein, Projektvorhaben wie den Lückenschluss einer Autobahn oder den Neubau eines Radweges im Regionalmanagement in Angriff zu nehmen, da diese Themen auf Grund der Komplexität und Abstimmungsintensität sehr konfliktreich und langwierig sind. In den drei Beispielgemeinden hat sich gezeigt, dass bei diesen Themen weder die Beteiligung der Bevölkerung noch der Umsetzungserfolg sehr groß waren. Zudem sollte es sich bei den fünf Leitprojekten nicht um Themen handeln, die bereits früher in irgendeinem anderen Planungsvorhaben oder Konzept aufgezeigt wurden und bislang nicht umsetzungsfähig waren.

Die Leistungen des Regionalmanagements müssen frühzeitig für alle erkennbar werden, um die Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern zu erhöhen und die Bereitschaft der Verwaltung, der Fachverbände und der interessierten Bevölkerung zur Mitarbeit zu erhalten. In den Beispielgemeinden wurde deutlich, dass frühzeitige Erfolge Interesse an der Mitarbeit geweckt haben. Durch frühzeitige Umsetzungserfolge können einerseits Skeptiker von den Vorteilen des Regionalmanagements überzeugt und andererseits die beteiligten Akteure in ihrer Arbeit bestärkt werden.

In Adenau hat sich gezeigt, dass während der Umsetzungsmoderation einige Projekte angestoßen worden sind, jedoch erst im Standortmarketing beendet werden konnten. Gründe dafür waren, dass die Projektideen aus der AEP in der Umsetzungsphase erst noch konkretisiert werden mussten und die Projekte in der Zeit der Umsetzungsmoderation von zwei Jahren überhaupt nicht abzuschließen waren. Deswegen ist das Regionalmanagement auf eine Laufzeit von drei Jahren angelegt. Durch die Erstellung eines ILEKs vor Beginn des Regionalmanagements wird gewährleistet, dass im Regionalmanagement nach Erstellen eines Ablaufplanes direkt mit der Umsetzung der Projektideen begonnen werden kann und die Projekte auch in der vorgegebenen Zeit umsetzungsfähig sind. Dieser Ablaufplan stellt eine Vertiefung der im ILEK erstellten Projektskizzen dar. Darunter ist u. a. zu verstehen, dass aus den im ILEK genannten Personengruppen und Verbänden, die für ein bestimmtes Leitprojekt zuständig sind, im Regionalmanagement konkrete Ansprechpersonen benannt

¹⁰¹ Vgl. Internetseite des Dienstleistungszentrums ländlicher Raum (www.dlr-rheinpfalz.rlp.de/.../*Regionalmanagement*).

werden. Im ILEK werden lediglich die Konzepte und Projektskizzen aufgezeigt, die eigentliche Umsetzung der Projekte erfolgt erst im Regionalmanagement. Einzig die Bodenordnung wird in der Erstellungszeit des ILEKs eingeleitet, da zum einen es Zeit braucht, bis mit der Umsetzung begonnen werden kann, und zum anderen dieses Projekt ohnehin nicht geeignet ist, die breite Bevölkerung darin zu integrieren.¹⁰²

4.4.5 Netzwerke bilden – Synergieeffekte erzeugen

Innerhalb des Regionalmanagements sollen regionale Netzwerke zwischen den Gemeinden, den Fachverbänden, der Wirtschaft und der Bevölkerung gebildet werden, um Synergieeffekte zu erzeugen. Es sollen Kooperationen zwischen den verschiedenen Akteuren geschaffen werden, um zusammen ein Ziel zu verfolgen: Die Entwicklung des gemeinsamen ländlichen Raumes. Es ist Aufgabe des Regionalmanagements, die Beteiligten zusammenzuführen und ihnen bewusst zu machen, dass sie selbst nur dann Vorteile haben und ihre Ziele verwirklichen können, wenn sie alle an einem Strang ziehen. Bereits im ILEK werden so genannte Win-Win-Konstellationen aufgezeigt, die anschließend durch das Regionalmanagement verwirklicht werden müssen. Die in Betracht kommenden Akteure sind aufzusuchen und zusammenzuführen, damit sie aufeinander zu gehen, sich vernetzen und Kooperationen eingehen. Denn nur so können sie Erfolge erzielen, die sie alleine nicht erreichen könnten. Demzufolge muss im Regionalmanagement darauf hingewirkt werden, einen Dialogprozess in Gang zu setzen, durch den ein Denkprozess sowohl bei den Akteuren als auch in der Bevölkerung hervorgerufen wird. Während des Standortmarketings in Adenau ist es beispielsweise gelungen, durch den Prozess eine Bewußtseinsänderung in der Bevölkerung hervorzurufen, die sich in Form eines Wir-Gefühls und Solidargedankens ausdrückt. Der spezielle Nutzen, den jeder einzelne durch die Kooperation erlangt, muss ebenso wie der Nachteil, den jeder einzelne hat, wenn er sich nicht einbringt, den potenziellen Partnern verdeutlicht werden.

Es ist auch zu überlegen, ob bei schwindenden Mitgliederzahlen Vereine zusammengelegt und diverse Einrichtungen in den verschiedenen Orts- und Verbandsgemeinden, die einzeln nicht ausgelastet sind, gemeinsam genutzt werden. Als Beispiele sind Schwimmbäder, Gemeinschaftshäuser, Sportplätze etc. zu nennen. Es gilt die vorhandenen Kräfte zu bündeln und Synergieeffekte zu erzeugen.

4.4.6 Öffentlichkeitsarbeit sichert Akzeptanz

Der Öffentlichkeitsarbeit kommt im gesamten ILE-Prozess eine wichtige Aufgabe zu. Im Regionalmanagement ist die Unterrichtung der Bevölkerung über Fortschritte und Ergeb-

¹⁰² Information im persönlichen Gespräch mit Herrn H. Kommer, DLR Mayen, am 05.07.2005.

nisse der Projekte durch ständigen Informationsaustausch und Pressemitteilungen, aber auch durch Berichte in lokalen Radio- und Fernsehsendern, unerlässlich. Die Öffentlichkeitsarbeit stellt die Plattform für die Kommunikation nach außen dar, auf der der Prozess für alle transparent gestaltet werden kann und die eigenen Erfolge gezielt vermarktet werden können. Außerdem bietet sie die Möglichkeit, die potenziellen Gegner des Prozesses mit Berichten über Erfolge von den Vorteilen zu überzeugen. Zudem animiert eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit Personen, die bislang noch nicht direkt von den erzielten Erfolgen Nutzen davontragen konnten, sich mit eigenen Ideen in die Projektarbeit einzubringen.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist sehr vielfältig und beinhaltet folgende Funktionen:

Information	Die regionalen Akteure und die Bevölkerung werden eingehend über den aktuellen Stand des Entwicklungsprozesses informiert.
Motivation und Kommunikation	Die Akteure lernen sich untereinander und ihre gegenseitigen Interessen besser kennen. Dies gibt Vertrauen für die weitere Arbeit während des Entwicklungsprozesses.
Führung und Steuerung	Inhaltliche Ziele werden der Bevölkerung vermittelt.
Förderung und Qualifizierung	Durch die gemeinsame Arbeit entsteht zwischen den Beteiligten eine Verbundenheit zur gemeinsamen Sichtweise und Lösung regionaler Probleme und Erfolge. Anhand der einzelnen Erfahrungen können im Gesamtprozess alle einen Nutzen daraus ziehen.
Legitimation	Durch die transparente Darstellung der Erfolge wird das eigene Handeln gegenüber den potenziellen Kritikern und den Entscheidungsträgern gerechtfertigt.

Abbildung 7: Funktionen von Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: eigene Darstellung nach Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, BMVEL, S. 45

Durch gezielte Berichterstattungen soll Akzeptanz in der Bevölkerung geschaffen und alle Zielgruppen sollen auf den Prozess aufmerksam gemacht und zum Mitarbeiten aktiviert werden.

Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit sind:¹⁰³

- Bürgerinnen und Bürger
- Handels-, Gewerbe- und Fremdenverkehrsvereine

¹⁰³ Vgl. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 46.

- Unternehmen in der Region (Firmeninhaber und Mitarbeiter aus Handel, Handwerk, Gewerbe, Gastronomie, Hotellerie, Dienstleistung)
- Land- und Forstwirte
- Behörden (Agentur für Arbeit, regionale Planungsverbände, Ministerien, Ämter)
- Politische Entscheidungsträger der Kommunalverwaltung
- Fachverbände (Naturschutzverbände, Vertreter der Land-, Forst-, Wasserwirtschaft etc.)
- Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen, Volkshochschulen)
- Musik- und Sportvereine
- Förderinstitutionen
- Kirchen

Die Öffentlichkeitsarbeit im Regionalmanagement ist Aufgabe der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen. Diese Zentralisierung sichert einen kontinuierlichen Informationsfluss aus allen Projektteams gegenüber der Öffentlichkeit. Wäre jedes Projektteam eigenverantwortlich für die Berichterstattung zuständig, bestünde die Gefahr, dass in der Öffentlichkeit ein einseitiges Bild der jeweiligen Projektteamleistung wahrgenommen würde. Um eine effektive Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen, stehen folgende Mittel zur Verfügung:

Maßnahmen zur Selbstdarstellung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flyer, Info-Broschüre ▪ Plakate, Schautafel ▪ Ausstellung, Info-Stand ▪ Video, Diaschau ▪ Internetpräsentation (Homepage, Weblog) ▪ Medien (Fernsehen, Hörfunk) 	Pressearbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressemitteilung ▪ Pressegespräch ▪ Pressemappe ▪ Presseverteiler
Formen von Veröffentlichungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitschrift ▪ Lokale Tageszeitung ▪ Gemeindemitteilungsblatt ▪ Fachartikel ▪ Protokoll ▪ Newsletter 	Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranstaltungsreihe ▪ Workshop ▪ Zukunftskonferenz ▪ Tag der offenen Tür ▪ Exkursionen, Betriebsbesichtigungen ▪ Fest

Abbildung 8: Mittel der Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: eigene Darstellung nach Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, BMVEL, S. 47

Das öffentliche Vertrauen soll durch Öffentlichkeitsarbeit gewonnen sowie der Allgemeinheit oder einem bestimmten Kreis von Personen ein positives Image vermittelt werden. Dabei

muss die Ausführung zielgruppengerecht angewandt werden, d. h. es ist zu überlegen, mit welchen Mitteln welcher Personenkreis am besten zu erreichen ist. Wie zuvor aufgezeigt, ist die Öffentlichkeitsarbeit ein vielseitiges und flexibles Instrument, das jedoch auch einer guten Planung und viel Fantasie bedarf.

4.4.7 Evaluierung

Evaluierung bedeutet die Auswertung einer Erfahrung und die Untersuchung des angestrebten Erfolges. Sie hilft, den Entwicklungsprozess zielorientiert und effektiv zu gestalten. Anhand einer Evaluierung können knappe finanzielle und personelle Ressourcen an den Stellen eingesetzt werden, an denen sie den größten Erfolg bewirken.¹⁰⁴

Durch Evaluierung werden bestimmte Bereiche des Entwicklungsprozesses während des Regionalmanagements untersucht und bewertet:

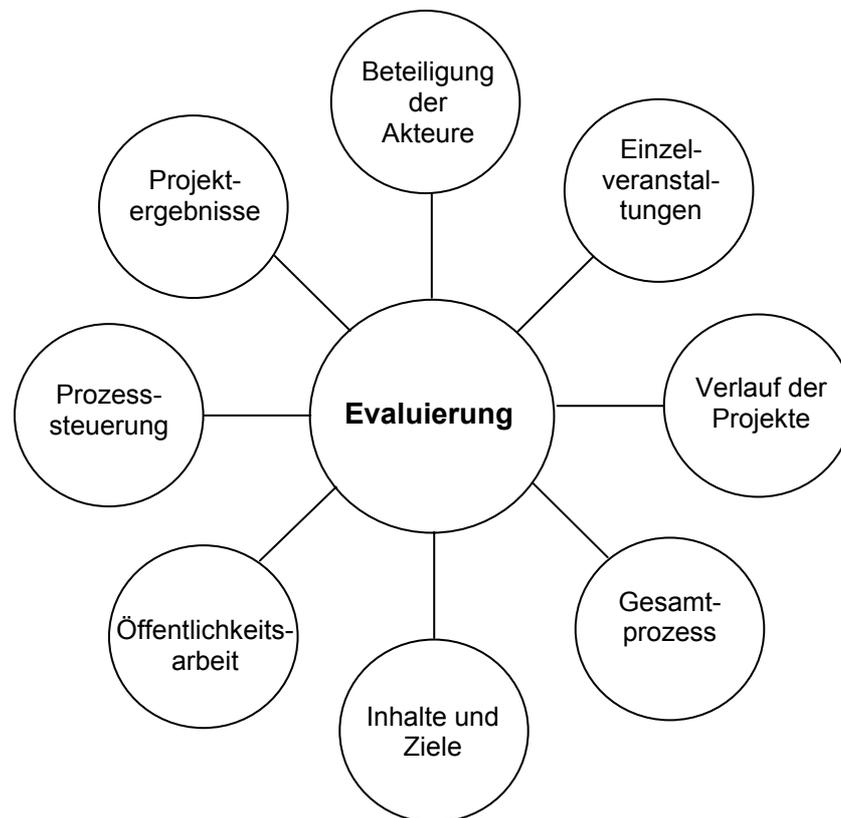


Abbildung 9: Evaluierungsbereiche im Regionalmanagement

Quelle: eigene Darstellung nach Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, BMVEL, S. 63

Eine Evaluierung wird vorgenommen, um die erkennbare Wertschöpfung messen zu können, d. h. um den Erfolg des Entwicklungsprozesses und somit auch des Regionalmanagements erkennen zu können. Dazu müssen zu Beginn Wertindikatoren definiert werden, an denen

¹⁰⁴ Vgl. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 62.

der Erfolg zu bestimmten Zeitpunkten gemessen werden kann. Die Evaluierung ist ein Verfahren, das der Kontrolle dient, ob die im ILEK festgelegten Meilensteine mit den dazu vorgesehenen Mitteln erreicht werden konnten und ob die Vorgehensweise sinnvoll war. Außerdem werden die Projekte und Verfahren hinsichtlich ihrer Wirkung untersucht und bewertet. Demnach können durch Evaluierung rechtzeitig Probleme des Entwicklungsprozesses erkannt, verhindert oder zumindest minimiert werden. Mit Projektstrukturplänen, Termin- und Ablaufplänen, Projektmeilensteinen, Status-Berichten, Netzbildern, Mehrpunkt-abfragen, Handlungsplänen, Kostenüberwachungen und anderen Möglichkeiten werden Einzelprojekte gesteuert und Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt.

Die Evaluierung dient folgenden Punkten:¹⁰⁵

- regionale Akteure können ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen
- der bisherige Arbeitserfolg kann realistisch eingeschätzt werden
- die nächsten Arbeitsschwerpunkte können sinnvoll ausgewählt werden
- Problembereiche können rechtzeitig erkannt werden
- den Fördermittelgebern und der Öffentlichkeit kann präsentiert werden, wie die Finanzmittel eingesetzt und ob sie sinnvoll verwendet wurden
- sowohl die Qualität der Ergebnisse als auch die Qualität der Zusammenarbeit der regionalen Akteure kann überprüft werden
- Erreichtes kann für eine positive Außendarstellung genutzt werden
- die Leistungen des Beratungsunternehmens können überprüft werden

Durch die Untersuchung dieser Faktoren sollen sowohl die Aspekte herausgefunden werden, die letztendlich zum Erfolg des Entwicklungsprozesses geführt haben, als auch diejenigen, die evtl. für einen Misserfolg verantwortlich sind.

Bei der Evaluierung wird zwischen der Selbst- und der Fremdevaluierung unterschieden. Die Selbstevaluierung basiert auf den Erfahrungen und Einschätzungen der regionalen Akteure und der Bevölkerung. Bei der Fremdevaluierung wird das Expertenwissen eines „Gutachters“ hinzugezogen. Dadurch wird die Gefahr der einseitigen – meist positiven – Selbstbewertung relativiert. Durch die Kombination der Selbst- und Fremdeinschätzung erfolgt ein klares Bild der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten.

Auf jeden Fall sollte eine Evaluierung in der Hälfte der Laufzeit für eine Zwischenbewertung und zum Ende für eine detaillierte Abschlussbewertung durchgeführt werden. Jedoch sollte Evaluierung nicht nur den Soll-Ist-Vergleich zwischen verschiedenen Zeitpunkten des Entwicklungsprozesses wiedergeben, sondern als zentrale ständige Aufgabe des Regionalmanagements angesehen werden.

¹⁰⁵ Teilweise aus: BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 62.

Während der Umsetzungsmoderationen in den drei Beispielgemeinden wurde das Thema Evaluierung nur am Rande bedacht, wodurch eine qualitative Erfolgskontrolle nur bedingt möglich war.

4.4.8 Förderung und Aktivierung zusätzlicher Finanzquellen

Neben dem Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzept ist auch das Regionalmanagement förderfähig. In Rheinland-Pfalz kann ein Regionalmanagement nur in Regionen mit mindestens 30 000 Einwohnern gefördert werden.¹⁰⁶ Diese Zahl wird im GAK-Rahmenplan als Ausnahme für dünnbesiedelte Regionen genannt, denn die Mindestgröße einer Region wird dort mit 50 000 Einwohnern angegeben. Jedoch wird in Rheinland-Pfalz die Gefahr gesehen, dass bei einer zu großen flächenmäßigen Ausweitung einer Region die Erarbeitung einer einheitlichen Strategie sowie die Definition konkreter Handlungsfelder erschwert werden würde.¹⁰⁷ Außerdem wäre nicht gewährleistet, dass sich die Gebietskulisse, in der das Regionalmanagement durchgeführt wird, ausschließlich auf den ländlichen Raum bezieht.

Die Förderphase für ein Regionalmanagement beträgt drei Jahre. Im Gegensatz zur Umsetzungsmoderation der AEP, die zu 75 Prozent gefördert worden ist, beläuft sich beim Regionalmanagement die Höhe der Förderung auf 70 Prozent der entstehenden Kosten. Allerdings werden pro Jahr höchstens 50 000 EUR bewilligt. Anschließend ist es in begründeten Fällen möglich, nach Genehmigung eine zusätzliche degressive Förderung von zwei Jahren zu erhalten. Dabei beträgt die Förderung im vierten Jahr 40 000 EUR und im fünften Jahr 30 000 EUR.¹⁰⁸

Der Grund der begrenzten Förderung liegt darin, dass die Verbandsgemeinden durch die Aufbringung ihres Eigenanteils zeigen sollen, dass sie hinter dem Entwicklungsprozess stehen und auch gewillt sind, nicht nur personelle, sondern auch finanzielle Mittel aufzubringen. Diese drei, maximal fünf Jahre dauernde Förderphase ist jedoch lediglich als Starthilfe für den Beginn des Regionalmanagements zu betrachten, um den Entwicklungsprozess in der Region anzustoßen. Sowohl die 30 Prozent Eigenanteil der Gemeinden und die Beträge über die Höchstförderung von 50 000 EUR hinaus als auch die Folgeinvestitionen müssen durch die Region selbst aufgebracht werden. Deswegen ist es Aufgabe des Regionalmanagements, Möglichkeiten für die Finanzierung der Projekte ausfindig zu machen. In gewisser Weise spielt die Finanzierbarkeit während des ILEKs zwar schon in der Erstellung der Rankingliste, die die Projekte nach ihrer wahrscheinlichen Durchführbarkeit ordnet, eine Rolle. Jedoch kann im ILEK noch nicht definitiv beurteilt werden, welche Finanz- oder Haushaltsmittel während des Regionalmanagements zur Verfügung stehen werden.

¹⁰⁶ Vgl. VV vom 08.12.2004 (8605-4_031/4_054/4 731), MinBl. RLP 2005, Nr. 3.3, S. 76.

¹⁰⁷ Vgl. U. Gehrlein, ILE – Perspektiven und offene Fragen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung, S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. VV vom 08.12.2004 (8605-4_031/4_054/4 731), MinBl. RLP 2005, Nr. 3.4, S. 76.

Deswegen müssen diese Förderquellen im Regionalmanagement aufgespürt und deren Einsatz praxisnah, schnell und effizient abgestimmt werden. Neben den vorhandenen Haushaltsmitteln der Kommunen müssen also Sponsoren und alle möglichen Förderquellen auf EU-, Bundes- und Landesebene ausfindig gemacht und die Fördermittel sinnvoll in den Prozess eingesetzt werden. Zu diesen Förderprogrammen gehören neben den klassischen Maßnahmen der Agrarstrukturförderung wie Flurbereinigung unter anderem auch die Wirtschafts-, Tourismus-, Technologie- und Infrastrukturförderung und die Förderung der Diversifizierung¹⁰⁹ der Tätigkeiten im landwirtschaftlichen und landwirtschaftsnahen Bereich: Direktvermarktung, Urlaub auf dem Bauernhof, Freizeit und Erholung, Familien- und Altenbetreuung auf dem Bauernhof etc.¹¹⁰ Einen umfassenden Überblick über die existierenden Förderprogramme, mit denen Projekte im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung gefördert werden können, erhalten Interessierte auf der Förderdatenbank „Nachhaltige Regionalentwicklung“ des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung.¹¹¹ Jedoch kann ein nachhaltiger Erfolg von allen Investitionsfördermaßnahmen nur erzielt werden, wenn diese unter Einbeziehung entsprechender Eigeninitiativen in der Region aufeinander abgestimmt werden.

Die Projekte müssen so gestaltet werden, dass sie finanzierbar und förderfähig sind, indem die knappen Finanzmittel besser genutzt und Investitionen angeregt werden. Denn die erfolgreiche Umsetzung von Projekten hängt wesentlich von der Finanzierbarkeit ab. Durch das Zusammenführen von Finanzierungsmöglichkeiten aus verschiedenen Quellen zu einem Verbundvorhaben können Projekte angestoßen werden, die ansonsten nicht umsetzungsfähig wären. Außerdem besteht so die Möglichkeit der Nachfolge von privaten Folgeinvestitionen. Durch das Regionalmanagement muss das Optimum des finanziell Machbaren für die Entwicklung des ländlichen Raumes herausgeholt werden und sinnvoll in die nachhaltigen, ergebnisorientierten Projekte investiert werden. Denn es geht bei der Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung durch das Land Rheinland-Pfalz darum, einen Prozess in Gang zu setzen, der Vorteile für die gesamte Region mit sich bringt. Dieser Nachweis ist zwingende Voraussetzung für die Zuteilung öffentlicher Mittel durch das Land Rheinland-Pfalz. Somit muss ein abgestimmter und koordinierter Einsatz von Investitions- und Fördermaßnahmen gewährleistet werden.

Damit nicht die Gefahr besteht, dass die Integrierte Ländliche Entwicklung und somit das Regionalmanagement nach Beendigung der Förderphase wieder abbricht, ist es wichtig,

¹⁰⁹ Diversifizierung bedeutet den Übergang von einer einseitigen, häufig nur auf einem Produkt beruhenden Wirtschaftsstruktur zu einer breit gestreuten Produktion.

¹¹⁰ Vgl. AEP Ulmen, Agrarumweltprogramme und ländlicher Raum, S. 91.

¹¹¹ Vgl. Internetseite des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (www.bbr.bund.de/moro/); Die Förderdatenbank ist auf der Internetseite www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de einzusehen.

schon während der geförderten Anfangszeit andere Quellen zur Finanzierung des Prozesses für die Zeit nach Auslaufen der Förderphase zu erschließen.

Weiterhin ist zu überlegen, wie die Verteilung der vorhandenen Finanzmittel – abgesehen von den speziellen projektbezogenen Fördermitteln – auf die einzelnen Projekte erfolgt. Die Vorgehensweisen in der Vergangenheit bei der Umsetzungsmoderation haben oftmals gezeigt, dass es nachteilig ist, wenn die vorhandenen Finanzmittel nicht in Einzelbudgets gefasst werden. In den drei Beispielgemeinden wurden die Projekte solange aus einem einzigen Budget finanziert, bis kein Geld mehr vorhanden war. Beispielhaft sei Ulmen erwähnt: Hier wurde mit einem großen Finanzierungs- und Beratungsaufwand ein Flyer erstellt, dessen Nutzen in keinem Verhältnis zu den aufgebrachten Kosten stand. Sinnvoller dürfte es sein, jedem Projekt von vornherein ein Einzelbudget zuzuordnen, in dem die Kosten für den Beratungsaufwand und die nötigen Sachmittel enthalten sind. Dadurch würde sichergestellt werden, dass die Konzentration nicht auf einem bestimmten Projekt, sondern auf allen Projekten liegt.

Zusammenfassung der Aufgaben des Regionalmanagements auf einen Blick:

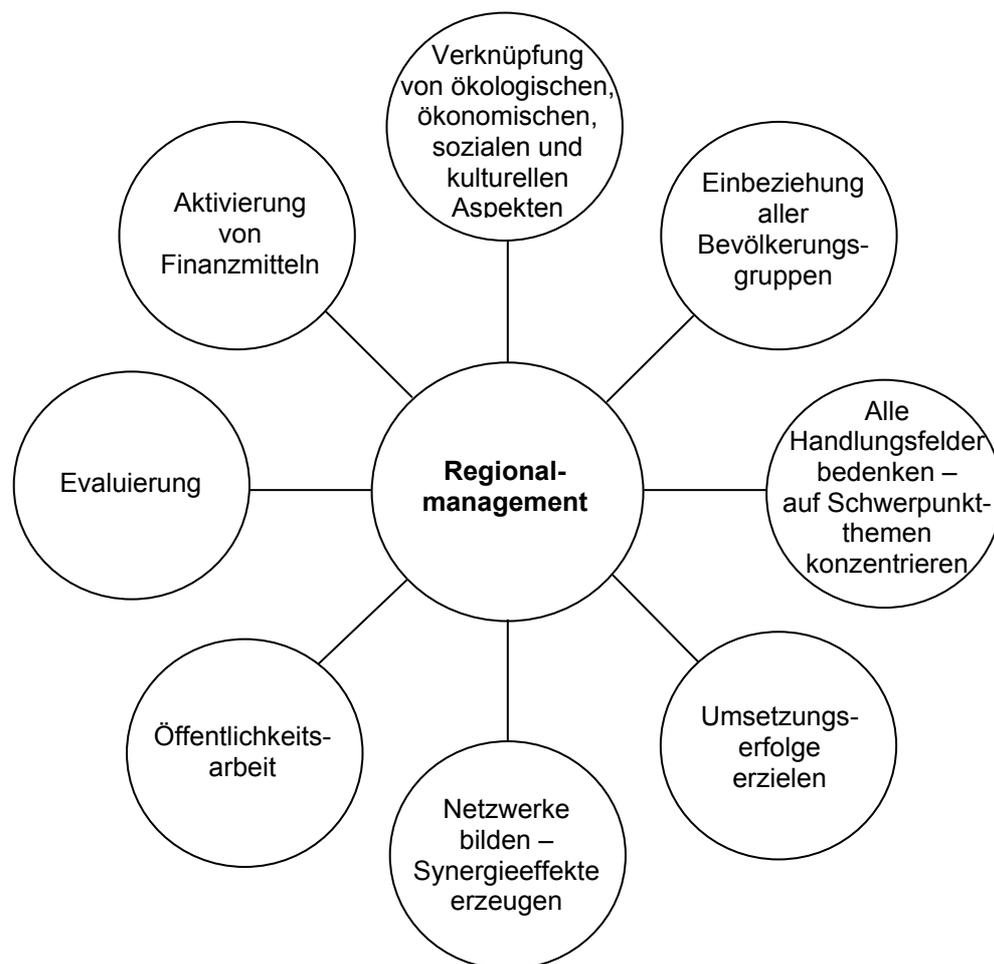


Abbildung 10: Aufgabenbereiche des Regionalmanagements

4.5 Moderation und Mediation durch das Beratungsunternehmen

Die Moderation einer Umsetzung, was aus dem Lateinischen übersetzt so viel bedeutet wie die Leitung, Lenkung oder auch Hilfe einer Umsetzung, soll dazu beitragen, die gesteckten Ziele mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und menschliche Ressourcen wie Kreativität, Engagement und Arbeitszeit optimal zu nutzen.

Um die Beteiligten in den Prozessen zu aktivieren und zu motivieren, gibt es verschiedene Moderationsverfahren und Hilfsmittel, von denen folgend eine Auswahl genannt wird:

Bei Veranstaltungen:

- Reine Informationsveranstaltungen, in denen über bestimmte Themen referiert und informiert wird.
- Aufgelockerte Veranstaltungen mit Interviewpartnern, die z. B. über eigene Erfahrungen aus anderen Regionen berichten (vgl. Auftaktveranstaltung zur ILE in Emmelshausen am 17.11.2004).
- Ideen- und Zukunftswerkstätten, bei denen eine Einbeziehung der Akteure in die Veranstaltung erfolgt, um deren Ideen und Wünsche zu erfahren. (Begleitung durch mehrere Berater des Beratungsunternehmens / vgl. Auftaktveranstaltung zu ILEK Dierdorf-Flammersfeld-Rengsdorf in Willroth am 17.05.2005)

Bei Projektarbeiten:

- Kleingruppenarbeit
- Workshops
- Anschauliche Diskussionen durch Ortsbegehungen o. Ä.

Bei Veranstaltungen kommt es darauf an, jeweils alle beteiligten Akteure sowie potenzielle Kritiker der einzelnen Projekte einzuladen und einzubeziehen, um über die Vorhaben, deren Ziele und Vorteile zu informieren sowie die bestehenden Zweifel auszuräumen. Der Moderator sollte sich an den Zeitplan halten, der je nach Veranstaltung zwei Stunden nicht überschreiten sollte, da längere Veranstaltungen auf Grund nachlassender Konzentrationsfähigkeit oftmals keine zusätzlichen Ergebnisse bringen. Es ist wichtig, dass der Moderator keine vorgefertigten Konzepte verfolgt, denn moderieren heißt: unterstützen, beraten, motivieren, als Partner zur Seite stehen.

Es gibt verschiedene Aufgabenbereiche des Moderators bzw. des begleitenden Beratungsunternehmens, deren Schwerpunkte sich im Laufe des Prozesses verschieben können, je nachdem, welche Aufgaben die Akteure vor Ort selbst übernehmen: ¹¹²

¹¹² Teilweise aus: BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 40.

- Handlungsempfehlungen abgeben und regionalen Akteuren durch Information und Wissenstransfer helfen, Entscheidungen zu treffen und deren Anliegen zu moderieren.
- Unparteiischer und kompetenter Ansprechpartner für alle sein, dabei allen gleichermaßen zuhören und Anstöße geben.
- Vertrauen zwischen allen Akteuren schaffen und Netzwerke bilden.
- Helfen, Konflikte zu lösen (Mediation).
- Koordinierend auf ein konsensfähiges, umsetzungsorientiertes und in der Finanzierung gesichertes Planungsergebnis hinwirken.¹¹³
- Regionale Akteure mit ins Boot der regionalen Entwicklung holen.
- Vorbereiten und Strukturieren von Zielfindungen und Entscheidungsprozessen.¹¹⁴
- Treffen der Projektteams in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung organisieren und moderieren.
- Förderquellen auffinden.
- Akteure bei der Konkretisierung der Projektskizzen aus dem ILEK beraten.
- Vorlegen von Zwischenberichten und des Abschlußberichtes.¹¹⁵

Die Moderatoren müssen ihrer Kommunikations-, Kooperations- und Moderationsaufgabe gerecht werden. Dabei müssen sie nicht nur die Fähigkeit des Moderierens beherrschen, sondern auch mit Menschen umgehen können, „deren Sprache sprechen“ und diese „an einen Tisch“ bringen, um gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Sie sollten in der Lage sein, zwischen den verschiedenen Zielen und Interessen der einzelnen Akteure zu vermitteln. Da die Bedürfnisse der jeweils anderen Interessenvertreter den Akteuren meist nicht ausreichend bekannt sind oder nur unzureichend berücksichtigt werden, sollten die Berater oder Moderatoren auch als Mediatoren vermittelnd, neutral und unparteiisch versuchen, die Konflikte zu lösen. Die Moderatoren können dazu beitragen, die Entwicklung des ländlichen Raumes zu verbessern, zu beschleunigen und voranzutreiben.¹¹⁶ Dazu muss das Beratungsunternehmen jedoch nicht nur Moderations-, sondern auch Prozess- und Projektkompetenz einbringen.¹¹⁷

Außerdem muss der Moderator ein breites Spektrum an fachlichem Know-how besitzen. Da aber bei einem Prozess der Integrierten Ländlichen Entwicklung sehr verschiedene Themenbereiche wie Kommunalentwicklung, Wirtschaft, Tourismus, Kultur, Landespflge, Landwirtschaft usw. zusammenkommen, ist meist eine Person nicht in der Lage, alle Bereiche aus-

¹¹³ Vgl. Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Flurbereinigung, Leitlinien Landentwicklung, in: NLKV Heft 30 (1998), S. 15.

¹¹⁴ Vgl. R. Ortseifer, Moderationsarbeit in der ländlichen Entwicklung im Regierungsbezirk Rheinhessen-Pfalz, in: NLKV, Heft 33 (2000), S. 41.

¹¹⁵ Vgl. Leistungsverzeichnis ILE – Regionalmanagement vom 05. Juli 2005, S. 4.

¹¹⁶ Vgl. VermD R. Greib, Moderation und Mediation in Bodenordnungsverfahren, in: NLKV Heft 33 (2000), S. 37.

¹¹⁷ Vgl. H. Wiebusch, GfL, ILE – löst sie die Probleme ländlicher Gemeinden?, 2005, S. 15.

reichend abzudecken. Deswegen sind verschiedene Beratungsbüros dazu übergegangen, einer Person die Leitung der Moderation von größeren Veranstaltungen wie der Auftakt- oder Abschlussveranstaltung zu übertragen und die anderen Mitarbeiter zu den jeweiligen Themen als Experten hinzuzuziehen.¹¹⁸ Durch die Zuordnung der Experten wird eine fundierte fachliche und professionelle Beratung in jedem Projektteam gewährleistet. Die jeweiligen Mitarbeiter sollten von Beginn an der Bevölkerung als Ansprechpersonen für das jeweilige Thema vorgestellt werden, um den Grundstein für eine erfolgreiche Moderation zu legen.

Keinesfalls darf ein Moderator eigene Interessen in den Vordergrund stellen, indem er Ziele und Entscheidungen vorgibt. Er sollte seine Position nicht dazu ausnutzen, die Akteure gegeneinander auszuspielen oder Partei zu ergreifen. Schließlich muss der Moderator glaubwürdig sein, um das Vertrauen aller Akteure zu bekommen, die sich auf ihn verlassen können und müssen. Falls Schwierigkeiten zwischen den Akteuren und dem Moderator oder Berater auftreten, ist von Seiten des Beratungsunternehmens zu überlegen, ob ein Wechsel des Beraters erforderlich ist.

Da das Regionalmanagement nur so erfolgreich sein kann wie die Zusammenarbeit der Entwicklungsgruppe vor Ort,¹¹⁹ ist es die Aufgabe des Moderatorenteams, gute Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aller an dem Prozess beteiligten Akteure herzustellen. Dazu zählt auch das Schaffen einer Grundlage, auf der alle zusammenfinden und vertrauensvoll miteinander arbeiten können. Es müssen Kommunikationsdefizite und -probleme abgebaut, alle Akteure eingebunden und gemeinsame Hauptinteressen herauskristallisiert werden, um optimale Rahmenbedingungen für den Dialog zu schaffen. Kein Interessenvertreter darf übergangen oder ausgegrenzt werden. Alle Prozessbeteiligten müssen das Gefühl bekommen, dass sie für die Entwicklung des ländlichen Raumes wichtig sind und durch ihre Arbeit und ihren Einsatz wesentlich zur Verbesserung der Situation im ländlichen Raum beitragen können. Die gesteckten Ziele lassen sich wesentlich leichter erreichen, wenn es den Akteuren es gelingt sich gegenseitig ernst zu nehmen, und sie das Gefühl entwickeln, wichtig für das Vorankommen im Gesamtprozess zu sein. Durch die Arbeit des Moderators und Beraters kann eine Bewußtseinsänderung eintreten, die bewirkt, dass die Menschen in der Region miteinander arbeiten und reden, anstatt gegeneinander zu arbeiten und übereinander zu reden. Der Prozessbegleiter sorgt dafür, dass die Gruppe geschlossen hinter allen Entscheidungen steht, diese gemeinsam nach außen vertritt und dadurch ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt.

¹¹⁸ So auch ABP und GfL, Information im Telefonat mit Herrn K. Hille, GfL, am 08.06.2005.

¹¹⁹ Vgl. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, Interview mit Frau C. Widera, S. 40.

4.6 Akteure

4.6.1 Das bottom-up-Prinzip

„Die Entwicklung des ländlichen Raumes lebt von den Ideen und Initiativen der Menschen in der Region. Nur dann kann Landentwicklung erfolgreich betrieben werden“.¹²⁰ Deshalb erfolgt beim Regionalmanagement die Umsetzung der Projekte durch Integration der Bürgerinnen und Bürger von Beginn an in den Entwicklungsprozess der ländlichen Räume und nicht, wie dies oftmals bei der Umsetzungsmoderation der AEP der Fall war, in reinen Experten- und Behördengruppen. Dementsprechend wird bei ILE die Bevölkerung bereits bei der Erstellung des ILEKs einbezogen und anschließend zur aktiven Mitarbeit im Regionalmanagement motiviert. Dabei soll deutlich werden, dass alle interessierten Bürgerinnen und Bürger mitmachen dürfen und sollen. In der Vergangenheit haben oftmals politische Entscheidungsträger ihre Ideen verwirklichen wollen, obwohl diese nicht von der breiten Masse mitgetragen wurden. Es ist wichtig, die Kenntnisse, Erfahrungen und Vorstellungen der Bevölkerung über die Entwicklung ihrer Region sinnvoll zu nutzen.¹²¹ Nachvollziehbare Entscheidungsprozesse nach dem bottom-up-Prinzip – von „unten nach oben“ – sichern die Akzeptanz bei der Bevölkerung. Die Vorgaben und Vorgehensweisen dürfen im Regionalmanagement nicht von Behördenvertretern oder Begleitern des Prozesses auferlegt werden, was einem top-down-Ansatz gleich kommen würde, vielmehr müssen die Akteure vor Ort die Entscheidungen selbst treffen. Denn bei ILE findet die Region sich selbst, indem sie ihre Stärken und Schwächen während des ILEKs analysiert und diese Probleme im Regionalmanagement löst. Dabei haben die regionalen Akteure die Pflicht, sich um diesen Entwicklungsprozess zu kümmern.¹²² Der Moderator tritt dabei als Vermittler zwischen den verschiedenen Interessengruppen auf und trägt dazu bei, dass im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe die Eigenkräfte in der Region mobilisiert und vielfältige Eigeninitiativen ausgelöst werden.¹²³

4.6.2 Beteiligung aufbauen

Wie in Kapitel 4.4 „Aufgaben des Regionalmanagements“ aufgezeigt, sollen im Regionalmanagement alle Bevölkerungsgruppen in den Entwicklungsprozess integriert werden. „Denn die Menschen in der Region sind es, die die Probleme am besten kennen und am ehesten in der Lage sind, praktikable Lösungen zu finden“.¹²⁴ Neben den kreativen und

¹²⁰ Vgl. Rede von H.-A. Bauckhage, Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz in Ulmen am 02.12. 2003, in: Nachrichtenblatt Heft 41 (2004), S. 16.

¹²¹ Vgl. Leitlinien Landentwicklung, Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Flurbereinigung, in: NLKV Heft 30 (1998), S. 15.

¹²² Telefonat mit Frau C. Widera, Regionalmanagerin in Bitburg, am 19.05.2005.

¹²³ Vgl. Leitlinien Landentwicklung, Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Flurbereinigung, in: NLKV Heft 30 (1998), S. 15.

¹²⁴ Rede von H.-A. Bauckhage, Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz in Ulmen am 02.12.2003, in: Nachrichtenblatt Heft 41 (2004), S. 16.

Im Regionalmanagement gilt es, die verschiedenen, den Prozess voranbringenden Kräfte in die Projektteams zu integrieren:

- politische Kräfte, die z. B. Entscheidungen beschließen können
- bewegende Kräfte, die sich z. B. aus kreativen Unternehmern für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen oder erfahrenen Unternehmern, die Dauerhaftigkeit und Sicherheit bieten, zusammensetzen
- kreative Kräfte im Bildungsbereich
- soziale Kräfte, z. B. in Sport-, Musik- und Kulturvereinen

Um alle möglichen Synergieeffekte ausnutzen zu können, müssen aus allen zuvor aufgeführten Segmenten Personen den Prozess unterstützen.¹²⁷ Nicht vertretene Interessenbereiche können nicht berücksichtigt werden. Deswegen sollen im Regionalmanagement direkt zu Beginn des Prozesses die relevanten öffentlichen Akteure durch das zuständige DLR und die Verbandsgemeinden benannt werden.¹²⁸

In den Beispielgemeinden hat sich die Mitarbeit der Akteure von ortsansässigen Unternehmen und Betrieben in den Arbeitskreisen und Projektgruppen als sehr vorteilhaft erwiesen, auch wenn dies teilweise in nur geringem Umfang stattgefunden hat. Im Regionalmanagement muss daher eine stärkere Einbeziehung der jeweiligen Interessengruppen wie z. B. der Privatwirtschaft erfolgen.

4.7 Gebietskulisse

Die Gebietskulisse eines Regionalmanagements ergibt sich aus der Abgrenzung des ILEKs, das zuvor in der Region durchgeführt wird. Dabei sind verschiedene Möglichkeiten der Abgrenzung für die Gebietskulisse möglich: Zum einen können beispielsweise drei Regionen definiert werden, in denen jeweils ein ILEK erstellt wird und die anschließend im Regionalmanagement zusammengeführt werden. Diese Variante entspricht der Vorgehensweise des Regionalmanagements, das ab Oktober 2005 die Verbandsgemeinden Adenau, Altenahr und Grafschaft zusammen durchführen, die zwar zuvor kein ILEK, jedoch etwas Vergleichbares wie etwa eine großräumige AEP erstellt haben.

Als Ergebnis einer Machbarkeitsstudie im ILEK hat jede Verbandsgemeinde fünf Projektskizzen ausformuliert.¹²⁹ Diese Projektskizzen werden für das Regionalmanagement vereint und neu priorisiert. Daraus werden zu Beginn des Regionalmanagements fünf Leitprojekte, auf die sich konzentriert werden soll, ausgewählt.

¹²⁷ Persönliches Gespräch mit Herrn MR Prof. A. Lorig am 09.06.2005.

¹²⁸ Vgl. Leistungsverzeichnis für Regionalmanagement vom 05.07.2005, S. 2.

¹²⁹ Vgl. Leistungsverzeichnis für ILEK vom 05.07.2005, S. 2.

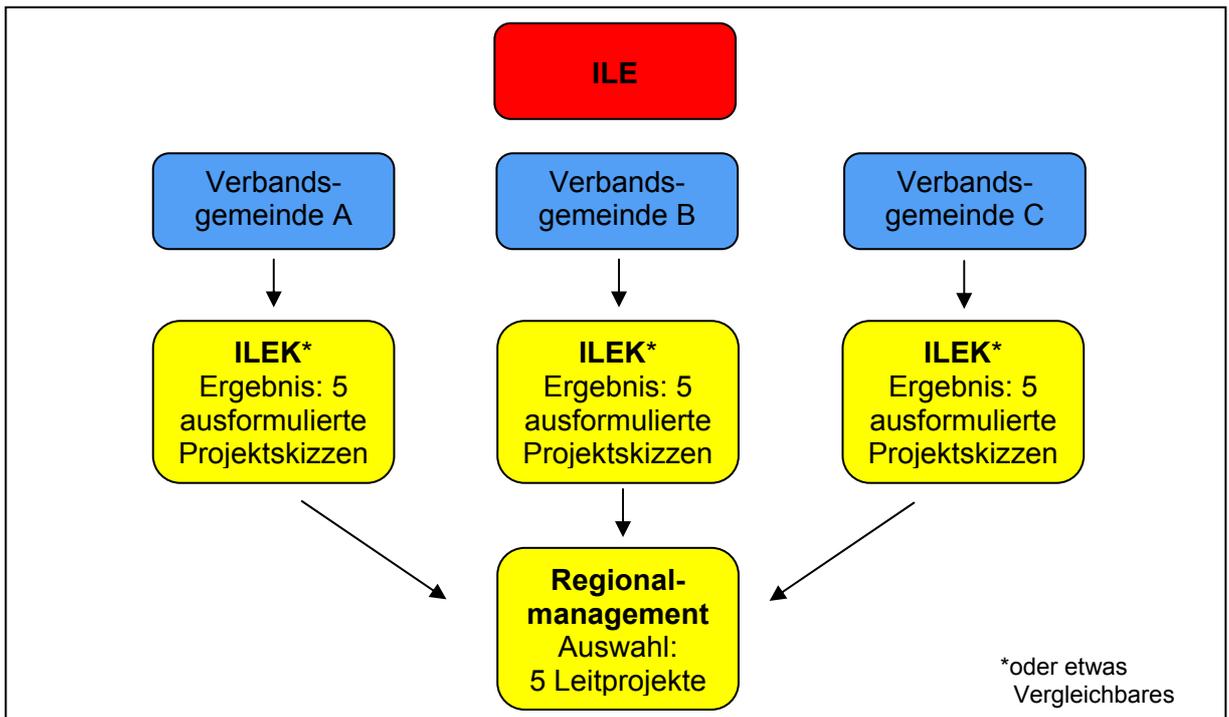


Abbildung 11: Abgrenzung der Gebietskulisse – Variante 1

Zum anderen können diese drei Verbandsgemeinden schon von vornherein gemeinsam ein ILEK und anschließend zusammen das Regionalmanagement durchführen. Diese Möglichkeit entspricht der Vorgehensweise, wie sie im Moment in den Verbandsgemeinden Dierdorf, Flammersfeld und Rengsdorf vollzogen wird, die zusammen ein ILEK erstellen, um im Jahr 2006 gemeinsam mit der Verbandsgemeinde Puderbach ein Regionalmanagement durchzuführen.

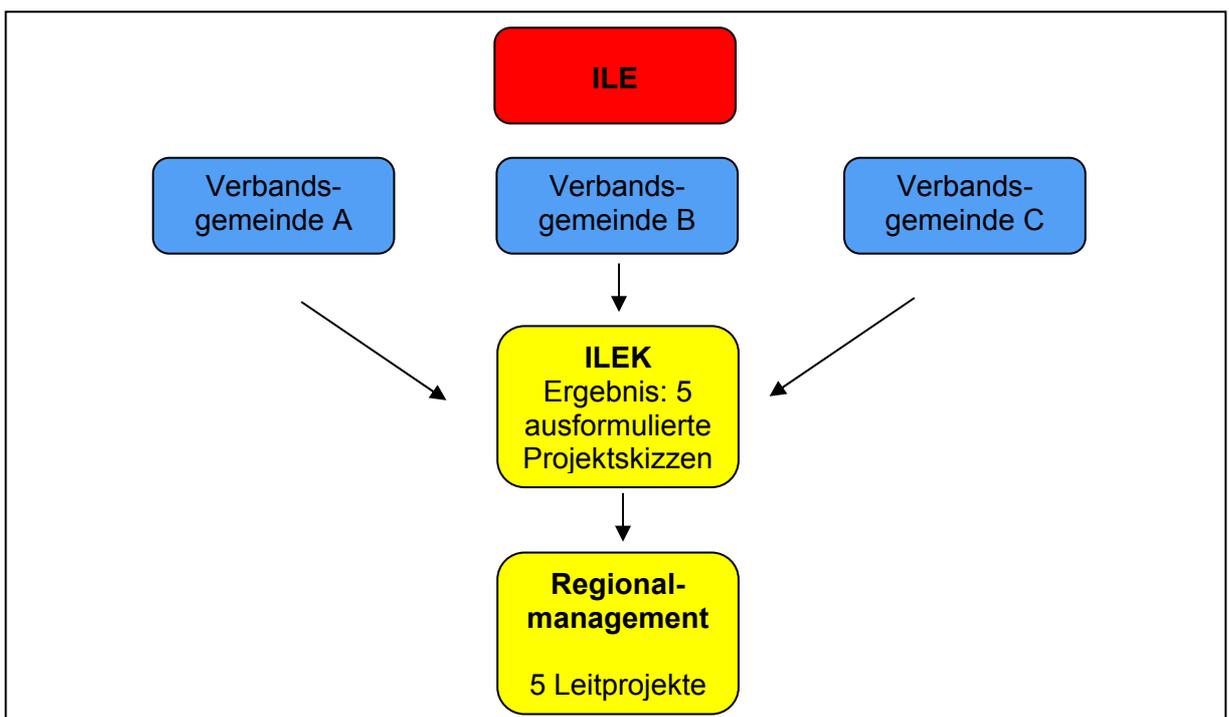


Abbildung 12: Abgrenzung der Gebietskulisse – Variante 2

Die zuvor genannte Variante hat den Vorteil, dass die Auseinandersetzung der Gemeinden untereinander bereits im ILEK stattfinden muss. Es ist wichtig, dass in der heutigen Zeit das so genannte Kirchturmdenken überwunden wird und jede Orts- und Verbandsgemeinde über ihren eigenen Tellerrand hinausschaut. Die erneute, oftmals schwierige Kanalisierung und Bündelung der Leitprojekte im Regionalmanagement hat bei dieser Vorgehensweise bereits stattgefunden und die Gebietskulisse kann von Beginn an auf das Regionalmanagement abgestimmt werden.

Dabei soll bei der Definition der Gebietskulisse eine sinnvolle Abgrenzung stattfinden, die nicht unbedingt an politischen Verwaltungsgrenzen festgemacht werden muss, sondern sich auch an naturräumlichen Grenzen wie etwa einem gemeinsamen Naturraum, einem gemeinsamen Naturschutzgebiet oder historisch gewachsenen bzw. kulturellen oder wirtschaftlich verflochtenen räumlichen Einheiten orientieren kann.¹³⁰ Allerdings sollte die Abgrenzung auf die jeweilige Problemlage abgestimmt werden. Handelt es sich bei dem Ziel des Prozesses beispielsweise um die Entstehung eines Naturparks, wie im Soonwald, bietet es sich an, dieses Gebiet an dem Naturraum festzumachen. Sollen jedoch regionalwirtschaftliche Probleme in Angriff genommen werden, ist es sinnvoller, komplette Verbandsgemeinden in den Prozess zu integrieren, da sich ansonsten einige Ortsgemeinden benachteiligt fühlen könnten.

In beiden oben genannten Varianten wird die Abgrenzung der Gebietskulisse auf das Regionalmanagement komplett übertragen, auch wenn es einzelne Ortsgemeinden geben kann, die bei der Umsetzung eine untergeordnete Rolle spielen. Denn es sind nicht die Konzepte einzelner Ortsgemeinden, sondern es ist immer das Gesamtkonzept der Region zu betrachten. Sinnvoll ist es, ein ILEK nur dann zu initiieren, wenn es anschließend auch in einem Regionalmanagement umgesetzt werden kann.

Da aber mehrere Regionen bzw. Verbandsgemeinden zusammen ein Regionalmanagement durchführen, ist zu überlegen, wie eine geeignete Gebietskulisse für die Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung gestaltet werden kann. In einer größeren Gebietskulisse lassen sich Themen wie Tourismus, Naturparks, Wirtschaftsförderung, Kultur- und Freizeitaktivitäten durchaus bearbeiten. Andererseits sollte die Gebietskulisse für einen bottom-up-Ansatz nicht zu groß gewählt werden, da ansonsten eine umfassende Beteiligung der lokalen Akteure erschwert wird. Durch eine kleinere Abgrenzung kann eine stärkere Motivation und ein größeres Engagement der Betroffenen erreicht werden. Deshalb wurde in Rheinland-Pfalz – wie bereits erwähnt – die Mindesteinwohnerzahl für eine Region, die ein Regionalmanagement durchführen möchte, mit 30 000 Einwohnern in dünnbesiedelten

¹³⁰ Vgl. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, Abgrenzung und Lage der Region, S. 17.

4.8 Erfolgsfaktoren

Durch das Regionalmanagement sollen die Entwicklung des ländlichen Raumes und eine engere Verflechtung zwischen den verschiedenen Sektoren wie Landwirtschaft, Tourismus, Wirtschaft, Dienstleistung etc. vorangebracht werden. Ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg der umzusetzenden Projekte sind dabei verschiedene Faktoren:¹³³

- Vorlage eines schlüssigen und akzeptierten sektorübergreifenden Konzeptes
- auf Schwerpunktthemen konzentrieren, dabei alle Handlungsfelder bedenken
- ein von den Akteuren getragener Prozess (bottom-up-Prinzip)
- Problembezogene Abgrenzung von Regionen (Gebietskulisse)
- Vorzeigeprojekte zu Beginn des Prozesses, bei denen schon nach kurzer Zeit Erfolge sichtbar sind
- Unterstützung durch die Region und durch übergeordnete politische Ebenen
- Akzeptanz der Bevölkerung vor Ort
- Aktivierung und Motivierung der Menschen in der Region zur auf Freiwilligkeit beruhenden Mitarbeit
- Einbindung aller Akteure, sowohl der Bevölkerung, der Fachverbände, der Fachstellen, der Behörden als auch besonders der Kritiker in regionale und überregionale Netzwerke unter Beachtung des Gender-Aspektes
- Ideen und Interessen der Akteure vor Ort müssen ernst genommen werden
- Offenheit und Vertrauen gegenüber allen am Prozess beteiligten Personen
- Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit, Flexibilität, Eigeninitiative und Engagement der Akteure
- Organisation der Zusammenarbeit der regionalen Akteure – Bildung von Netzwerken
- Das Know-how und besonders die Persönlichkeit der Mitarbeiter des Beratungsunternehmens (soziale und fachliche Kompetenz)
- Präsenz des Beratungsunternehmens vor Ort und damit Ansprechpartner für die Bevölkerung
- Initiator des Prozesses, der auch jederzeit für die Akteure verfügbar ist (meist Bürgermeister)
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Außendarstellung des Regionalmanagements in der Region und zur Aktivierung der Menschen, die sich daran beteiligen können
- Verfügbare und gesicherte Finanzmittel
- Erschließung von Projektfördermitteln

¹³³ Teilweise von Internetseite Regionomica (www.regionomica.de); Telefonat mit Herrn K. Hille, GfL, am 08.06.2005; U. Gehrlein, ILE – Perspektiven und offene Fragen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung; BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 40.

4.9 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich das Regionalmanagement als zentrales Instrument für die Steuerung der Integrierten Ländlichen Entwicklung herauskristallisiert. Es handelt sich hierbei um einen Prozess, der nicht von heute auf morgen erfolgen kann. Vielmehr muss bei den Politikern, den Vertretern der Fachverbände und Behörden und auch bei der Bevölkerung ein Umdenkungsprozess einsetzen, um die ländliche Entwicklung erfolgreich, effektiv, nachhaltig und sektorübergreifend voran zu bringen. Es muss bewusst gemacht werden, dass es keinesfalls sinnvoll ist, sich nur auf einen Teilbereich des ländlichen Raumes zu beziehen, sondern es unerlässlich ist, die Problematik sowohl sektor- als auch gemeindegrenzenübergreifend anzugehen. Dazu ist viel Engagement, Motivation, Stehvermögen, geschicktes Handeln der Politiker und eine gute Zusammenarbeit zwischen Politik und den ausführenden Organen des Landes, wie z. B. dem DLR, der ADD und dem Ministerium, erforderlich. Es ist wichtig, dass diese Stellen und die Akteure vor Ort in engen Dialog miteinander treten, um ein Team zu bilden. Denn die Integrierte Ländliche Entwicklung kann nur solange erfolgreich sein, wie die Prozessbeteiligten miteinander und nicht gegeneinander arbeiten. Zudem muss langfristig an dem Entwicklungsprozess gearbeitet werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Es handelt sich bei der Integrierten Ländlichen Entwicklung immer um einen Prozess, der nie zu Ende geht bzw. nie zu Ende gehen darf. So ist es das Ziel des Regionalmanagements, die Akteure vor Ort während der betreuten und finanzierten Phase auf die Zeit danach vorzubereiten, damit der Entwicklungsprozess nicht ins Stocken bzw. sogar zum Erliegen kommt.

Die Erfahrungen, die Ende der 1990er Jahre mit der Umsetzungsmoderation der AEP und dem Standortmarketing gemacht wurden, bilden die Grundlage des Regionalmanagements. Jedoch wurden während der Umsetzungsmoderation erst noch Konzepte und Handlungsempfehlungen aus der AEP weiterentwickelt und zusätzliche Untersuchungen durchgeführt, sodass die vorhandene Zeit für die Umsetzung der Projekte oftmals nicht ausgereicht hat. Folglich wurden bzw. werden die Erfolge erst im Standortmarketing sichtbar.

Auf ILE bezogen lässt sich erkennen, dass die Umsetzungsmoderationen sowohl ILEK- als auch Regionalmanagement-Aspekte beinhaltet haben. Außerdem hat es sich bei der großräumigen AEP noch um eine Entwicklungsplanung gehandelt, die primär die Agrarstruktur berücksichtigt hat. Bei ILE geht es nun schwerpunktmäßig um die Integration verschiedener Faktoren im ländlichen Raum. Dabei gibt es verschiedene integrative Ansätze:

- Durch den sektorübergreifenden Ansatz werden nicht nur die Land- und Forstwirtschaft, sondern auch andere Bereiche wie Handel, Handwerk, Wirtschaft, Gewerbe, Tourismus etc. in eine gemeinsame Entwicklungsstrategie integriert. Zudem werden Themen wie

Wirtschaftsförderung, demographischer Wandel, Soziales, Bildung, Kultur, Verkehr, Ressourcen- und Energiemanagement, Verbraucherschutz usw. einbezogen.

- Durch die Vergrößerung der Gebietskulisse bezieht sich die Umsetzung der Konzepte nicht mehr nur auf eine Verbandsgemeinde, sondern auf mehrere im Regionalmanagement zusammengeführte Verbandsgemeinden. Dadurch findet eine Integration aller in der Region lebenden Akteure statt.
- Durch die Zusammenführung der bisher getrennt geförderten GAK-Fördergegenstände ländliche Bodenordnung, AEP und landwirtschaftlicher Wirtschaftswegebau zur Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung erfolgt eine gezielte Bündelung von Aktivitäten und Maßnahmen. Durch diese Integration können Synergieeffekte erzeugt sowie Ressourcen geschont und gebündelt werden.

Bei dem Regionalmanagement handelt es sich zusammengefasst um ein sektorübergreifendes, partnerschaftliches, lernendes, dynamisches, gebietsbezogenes und langfristiges Instrument.¹³⁴

¹³⁴ S. BMVEL, Praxisleitfaden Ländliche Entwicklung aktiv gestalten, S. 12.

5. Leitfaden „Integrierte Ländliche Entwicklung – Zukunftsmotor für den ländlichen Raum in Rheinland-Pfalz“

5.1 Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist für Verbandsgemeinden konzipiert, die durch die Integrierte Ländliche Entwicklung einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leisten wollen. Er basiert auf den Erkenntnissen, die aus der Stärken- und Schwächen-Analyse der drei Verbandsgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen und der Erarbeitung der Themen ILEK und Regionalmanagement gezogen werden können. Es handelt sich bei diesem Leitfaden um kein umfangreiches Nachschlagewerk, sondern um eine Art Richtungsweisung. Bislang gemachte Erfahrungen werden aufgezeigt und es kann so der Erfolg des Regionalmanagements erhöht werden.

Der in dieser Diplomarbeit konzipierte Teil des Leitfadens beinhaltet das Thema Regionalmanagement. Er kann als Checkliste betrachtet werden und ist folgendermaßen aufgebaut:

- Teil A: Einführung in die Integrierte Ländliche Entwicklung
- Teil B: Ziele des Regionalmanagements
- Teil C: Aufgaben des Regionalmanagements
- Teil D: Durchführung des Regionalmanagements
- Teil E: Erfolg des Regionalmanagements

Der Leitfaden kann von allen, die an der ländlichen Entwicklung interessiert sind, verwendet werden: Von den Akteuren vor Ort, von Bürgermeistern, von Vertretern der Verbandsgemeindeverwaltung und von der Bevölkerung des ländlichen Raumes.

Allerdings kann dieser Leitfaden keine Garantie für ein erfolgreiches Gelingen der Integrierten Ländlichen Entwicklung darstellen, da diese von zu vielen verschiedenen Faktoren vor Ort abhängig ist. Zudem ist die Problematik in den einzelnen Regionen zu individuell, als dass ein immer passendes Schema angewendet werden könnte. Es gibt kein Patentrezept, das für alle Regionen gleichermaßen zutrifft.

5.2 Leitfaden ILEK

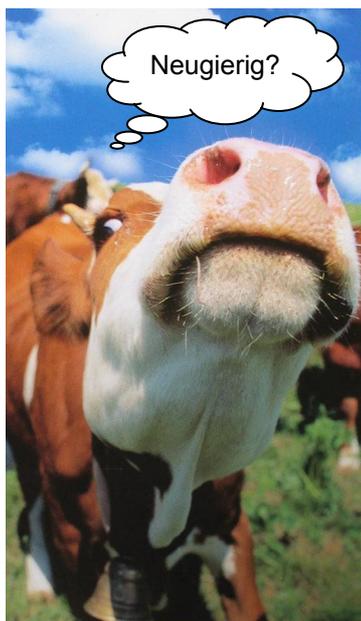
Der Teil „Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept“ wird in der parallel vergebenen Diplomarbeit „ILE – Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept“ erarbeitet.

5.3 Leitfaden Regionalmanagement

Teil A: Einführung in die Integrierte Ländliche Entwicklung

Integrierte Ländliche Entwicklung:

- Was ist die Integrierte Ländliche Entwicklung?
- Aus welchen Instrumenten setzt sie sich zusammen?
- Was soll mit Integrierter Ländlicher Entwicklung erreicht werden?



Der ländliche Raum, der fast drei Viertel der Fläche des Landes Rheinland-Pfalz einnimmt, ist als eigenständiger Lebens-, Wirtschafts- und Naturraum in seiner Vielfalt zu erhalten und weiter zu entwickeln. Dazu kann die Integrierte Ländliche Entwicklung beitragen. Sie ist Teil der Landentwicklung, die der Planung, Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Funktionsfähigkeit der ländlichen Räume dient.

Die Integrierte Ländliche Entwicklung setzt sich u. a. aus dem Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzept (ILEK) und dem Regionalmanagement zusammen. Das ILEK beinhaltet die Erarbeitung integrierter und gemeindeübergreifender Entwicklungsstrategien. Das Regionalmanagement beschäftigt sich mit der konkreten und ergebnisorientierten Umsetzung der vorgeschlagenen Konzepte mittels Moderation und Koordination. Zudem beinhaltet die Integrierte Ländliche Entwicklung auch den gezielten Einsatz von investiven Maßnahmen, um die ländlichen Räume als Lebens-, Wohn-, Wirtschafts-, Natur-, Kultur- und Erholungsräume zu sichern und weiter zu entwickeln. Die Notwendigkeit dafür ergibt sich aus der immer größer werdenden Problematik in den ländlichen Regionen, die es zu lösen gilt. Zu diesen Problemen zählen u. a., dass die Landwirtschaft immer mehr an Bedeutung verliert, dass zunehmend Arbeitsplätze abgebaut werden und insbesondere die junge Generation in die Städte abwandert.

Um diesen Problemen entgegen zu wirken, kann das Regionalmanagement als zentrales Instrument für die Steuerung ländlicher Entwicklung eingesetzt werden.

Beispiel für einen erfolgreichen Beitrag zur ländlichen Entwicklung:

In der Verbandsgemeinde Ulmen traten bislang ortsansässige Unternehmer untereinander nicht in Kontakt, der Bekanntheitsgrad der Betriebe und Unternehmen beschränkte sich größtenteils auf die Verbandsgemeinde. Sowohl durch die Einrichtung eines Unternehmerforums zum Austausch von Informationen und Know-how, als auch die Durchführung einer äußerst erfolgreichen Leistungsschau, an der die meisten Unternehmer aus der Verbandsgemeinde Ulmen teilnahmen, konnte diese unzureichende Situation verbessert werden. Diese Leistungsschau erzeugte zum einen Kooperationen zwischen den Unternehmern und zum anderen hat die Verbandsgemeinde Ulmen überregional an Bekanntheit dazu gewonnen. Die Veranstaltung war so erfolgreich, dass sie nun in regelmäßigen Abständen mit variierenden Themenschwerpunkten wiederholt werden soll.

Teil B: Ziele des Regionalmanagements

Ziele:

- Welche Ziele sollen durch das Regionalmanagement erreicht werden?
- Wie sollen diese Ziele erreicht werden?
- Warum sollte eine Verbandsgemeinde ein Regionalmanagement durchführen?
- Welche Vorteile hat die Verbandsgemeinde dadurch?



Die Ziele werden je nach Region unterschiedlich definiert und gewichtet. Dabei sollen die Projekte so angelegt sein, dass sie folgende allgemeine Ziele – immer unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit – erreichen:

- Förderung der regionalen und kommunalen Entwicklung
- Förderung der regionalen Wirtschaft und Landwirtschaft
- Schaffung und Erhaltung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen
- Förderung junger Familien, um dem demographischen Wandel und der Abwanderung entgegen zu wirken
- Verbesserung der Wohn- und Arbeitsbedingungen
- Förderung der regionalen Identität
- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen

Für jede Verbandsgemeinde ist es schwierig, diese Ziele alleine zu erreichen. Deshalb ist es notwendig, das bislang meist vorherrschende „Kirchturmdenken“ zu überwinden und die Problemlage über die eigenen Gemeindegrenzen hinweg gemeinsam zu lösen. Daher lautet die Devise: „Global denken – lokal handeln!“

Unter diesen Aspekten gilt es zu überlegen, welche Verbandsgemeinden sich zu einem ILE-Prozess zusammenschließen sollten, damit jede von ihnen Vorteile daraus erlangt. Dabei sollte z. B. ein regionalwirtschaftlicher Bezug aufgegriffen werden und durch Kooperationen und Bündelung vorhandener Ressourcen ein ökologischer, ökonomischer, sozialer und touristischer Nutzen erreicht werden, dessen nachhaltige Wirkung gegeben sein sollte.

Beispiel Regionalmanagement Adenau – Grafschaft – Altenahr:

Bei diesem Regionalmanagement existieren sehr unterschiedliche Ausgangs- und Problemlagen. In den drei Gemeinden steht der regionalwirtschaftliche Aspekt im Vordergrund. Grafschaft eignet sich auf Grund der guten Infrastruktur und der Nähe zum Ballungszentrum Köln / Bonn zur Ansiedlung von Unternehmen und Betrieben. Die notwendigen Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen lassen sich im Rahmen einer verstärkten Landschaftspflege in der Verbandsgemeinde Adenau, die sich nicht so sehr für Gewerbeansiedlungen eignet, durchführen. Dadurch können in Grafschaft Arbeitsplätze geschaffen und die Wirtschaftskraft kann verstärkt werden. In Adenau hingegen kann die Bevölkerung sowohl durch die Schaffung der Arbeitsplätze in Grafschaft als auch durch ein erhöhtes Tourismusgeschäft profitieren.

Teil C: Aufgaben des Regionalmanagements

Aufgaben:

- Welche Aufgaben sollen mit Hilfe des Regionalmanagements gelöst werden?
- Mit welchen Mitteln und Maßnahmen werden die Aufgaben gelöst?
- Welche Aufgaben nimmt das Beratungsunternehmen wahr?



Um die zuvor genannten Ziele zu erreichen, umfassen die Hauptaufgaben des Regionalmanagements die zentralen Aspekte, die zur Initiierung, Organisation, Steuerung, Gestaltung und Umsetzungsbegleitung ländlicher Entwicklungsprozesse notwendig sind. Dazu zählen folgende Aufgabenbereiche:

- Information, Beratung und Aktivierung der Bevölkerung
- Initiierung und Weiterführung zielgerichteter regionaler einschließlich agrarischer Entwicklungsprojekte
- Durchführung von Verfahren zum Konfliktmanagement
- Bewertung der Zielerreichung

Damit die aus diesen Aufgabenfeldern sich ergebenden Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, bedient sich das Regionalmanagement folgender Mittel und Maßnahmen:

- Verknüpfung von ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Aspekten
- Einbeziehung aller Bevölkerungsgruppen und Beachtung des Gender-Mainstreaming-Aspektes
- Konzentration auf Schwerpunktthemen unter Beachtung aller Handlungsfelder
- Erzielen von Umsetzungserfolgen
- Bildung von Netzwerken und Erzeugung von Synergieeffekten
- Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit
- Evaluierung zur Erfolgskontrolle
- Aktivierung von Finanzmitteln

Das Beratungsunternehmen ist primär für die Moderation und Mediation während des Entwicklungsprozesses zuständig. Es muss Handlungsempfehlungen abgeben und die regionalen Akteure durch Information und Fachwissen in ihren Entscheidungen unterstützen. Außerdem soll es unparteiischer und kompetenter Ansprechpartner für alle Akteure sein und Vertrauen zwischen diesen schaffen. In Konfliktfällen muss das Beratungsunternehmen als neutraler und vermittelnder Partner zur Seite stehen.

Beispiel Landentwicklungsmoderation Puderbach:

In Puderbach ist es dem Projektteam „Jugend, Kultur und Soziales“ gelungen, alle Alters- und Bevölkerungsgruppen unter Beachtung des Gender-Mainstreaming-Aspektes – der gleichmäßigen Einbeziehung von Frauen und Männern – in dem Projekt „Umbau des alten Bahnhofs in ein Jugend- und Kulturzentrum“ zu integrieren. Außerdem wurden dadurch die sozialen, kulturellen und touristischen Aspekte nachhaltig miteinander verknüpft.

Teil D: Durchführung des Regionalmanagements

Voraussetzung:

- Welche Voraussetzungen gibt es, um ein Regionalmanagement durchführen zu können?
- Wie groß ist die Gebietskulisse für ein Regionalmanagement?
- Ist die Akzeptanz sowohl von Seiten der Politik und Verwaltung als auch von Seiten der Bevölkerung vorhanden?

Damit mehrere Verbandsgemeinden zusammen ein Regionalmanagement durchführen können, ist es erforderlich, dass diese zuvor gemeinsam oder jede für sich ein Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept oder etwas Vergleichbares erstellen. Dabei muss das Gebiet für ein Regionalmanagement in dünn besiedelten Regionen mindestens 30 000 Einwohner aufweisen.

Wichtig ist auch die Schaffung einer allseitigen Akzeptanz für das Regionalmanagement, um eine möglichst breite Ausgangsbasis für die erfolgreiche Umsetzung aller Projekte zu schaffen.



Beteiligung:

- Wer kann sich beim Regionalmanagement beteiligen?
- Wer sollte beim Regionalmanagement auf jeden Fall einbezogen werden?
- Wie werden die Akteure in den Prozess eingebunden?



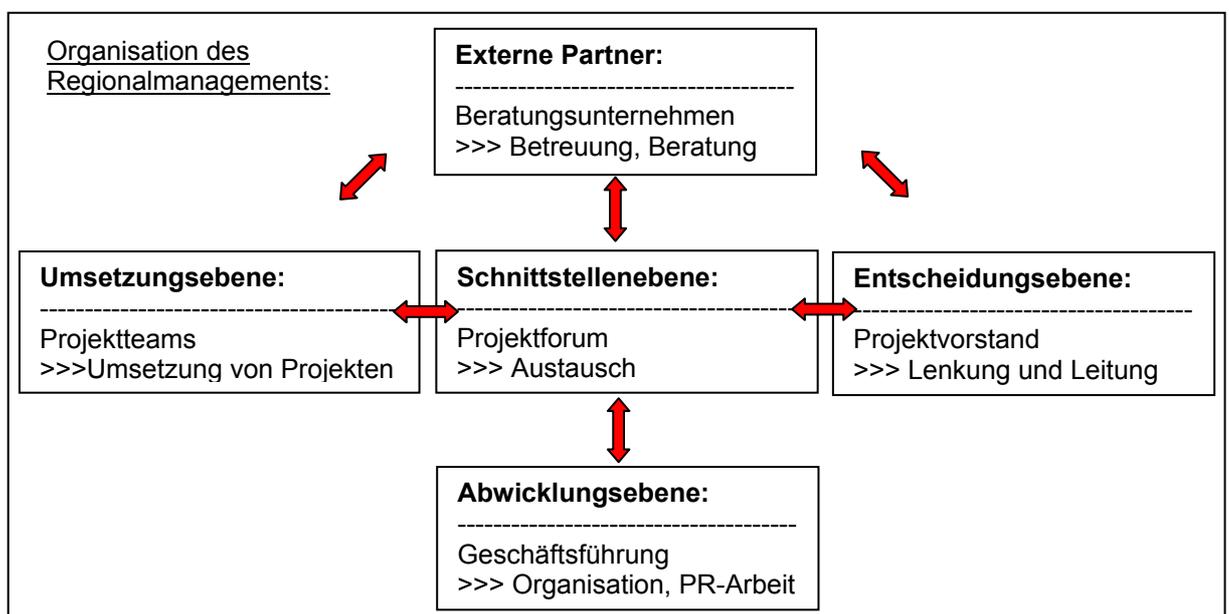
Beim Regionalmanagement darf, kann und soll jeder, der Interesse daran hat, sich in die einzelnen Projektteams einbringen und mitwirken. Auf jeden Fall sollen von Anfang an wichtige Akteure vor Ort in den Prozess einbezogen werden. Dazu zählen u. a.:

- ▶ Mitarbeiter von Handels-, Gewerbe-, Fremdenverkehrsvereinen
- ▶ Firmeninhaber und Mitarbeiter von Betrieben, Unternehmen und Banken
- ▶ Gastronomen, Hoteliers und Landwirte
- ▶ Vertreter der Behörden und Kommunen
- ▶ Vereinsmitglieder aus Sport-, Musik- und Kulturbereichen
- ▶ und besonders Privatpersonen und potenzielle Kritiker

Dabei sollten die Entscheidungen von den Akteuren nach dem bottom-up-Prinzip selbst getroffen und keine Vorgaben „von oben“ gemacht werden. Zudem ist innerhalb der Projektteams der Gender-Aspekt – die gleichmäßige Einbeziehung von Frauen und Männern – zu berücksichtigen und darauf zu achten, dass alle Bevölkerungsgruppen – so z. B. auch die Jugend – repräsentativ vertreten sind.

In den Beispielgemeinden Adenau, Puderbach und Ulmen hat sich gezeigt, dass die Akzeptanz für den Entwicklungsprozess größer ist, wenn die Beteiligung nach dem bottom-up-Prinzip durchgeführt wurde. Dies hat sich zudem äußerst vorteilhaft auf das Engagement der Akteure vor Ort ausgewirkt und kreative Aktivitäten ausgelöst.

<p><u>Organisation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist das Regionalmanagement organisiert? ▪ Welche wichtigen Arbeitsschritte gibt es im Regionalmanagement? ▪ Über welchen Zeitraum erstreckt sich das Regionalmanagement? ▪ Wer ist für die Leitung und Lenkung des Regionalmanagements zuständig? ▪ Wie funktioniert der Austausch zwischen den einzelnen Projektteams? ▪ Wer ist für die Beratung zuständig? Warum ist Beratung wichtig? ▪ Wer ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig? 	<p>In der Auftaktveranstaltung zum Regionalmanagement werden die Projektskizzen aus dem ILEK zu den maximal fünf attraktivsten Projekten, den so genannten Leitprojekten, vorgestellt. Diese werden in den Projektteams von den Akteuren eigenverantwortlich zu einem Projektablaufplan weiterentwickelt und umgesetzt. Die Umsetzung der Projekte erfolgt u. a. in Projektteamsitzungen, durch Exkursionen und Ortsbegehungen, in Workshops und Veranstaltungen, zu denen die Bevölkerung eingeladen wird.</p> <p>Die Leitung und Lenkung des Regionalmanagements übernimmt der Vorstand, der sich aus den Bürgermeistern der beteiligten Verbandsgemeinden und einem Vertreter der Landwirtschaft zusammensetzt. Zum Austausch zwischen den fünf Projektteams fungiert das Projektforum als Schnittstelle. Dieses setzt sich aus den Projektteamsprechern und dem Vorstand zusammen. Beratend hinzuzuziehen sind u. a. die ADD, das DLR und das Beratungsunternehmen.</p> <p>Die fachliche Betreuung und Beratung der Projektteams erfolgt durch ein externes Beratungsunternehmen. Dadurch sollen effektive Leistungen und frühzeitige Umsetzungserfolge sichergestellt werden.</p> <p>Die Öffentlichkeitsarbeit obliegt der Geschäftsführung im Zusammenwirken mit dem Beratungsunternehmen.</p> <p>Den Abschluss der drei- bis maximal fünfjährigen Förderphase – jedoch nicht des Entwicklungsprozesses – bildet die Abschlussveranstaltung des Regionalmanagements. Im Anschluss gilt es den ILE-Prozess eigenständig fortzuführen.</p>
---	--



Förderung und Finanzierung:

- Welche Förderung gibt es durch das Land Rheinland-Pfalz?
- Wie groß ist der Eigenanteil während der Förderphase?
- Welche zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie werden die Projekte nach Auslaufen der Förderphase finanziert?

In Rheinland-Pfalz beträgt die Höhe der Förderung des Regionalmanagements 70 Prozent der entstehenden Kosten. Allerdings werden pro Jahr höchstens 50 000 EUR gewährt. Anschließend ist es in begründeten Fällen möglich, nach Genehmigung eine zusätzliche degressive Förderung für die Dauer von bis zu zwei Jahren zu erhalten. Dabei beträgt die Förderung im vierten Jahr 40 000 EUR und im fünften Jahr 30 000 EUR.

Der Eigenanteil und der Betrag über die Höchstgrenze hinaus müssen von den Verbandsgemeinden selbst aufgebracht werden. Dazu müssen neben den Haushaltsmitteln der Kommunen Sponsoren und alle möglichen Förderquellen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene aufgespürt und deren Einsatz praxisnah, schnell und effizient abgestimmt werden.

Damit das Regionalmanagement nach Beendigung der Förderphase nicht abbricht, müssen schon während der geförderten Anfangszeit andere Quellen zur weiteren Finanzierung des Prozesses für die Zeit nach Auslaufen der Förderphase ausfindig gemacht werden.

Nach Auslaufen der Förderphase:

- Wie erfolgt die Organisation nach Beendigung der Förderphase?
- Was passiert nach Auslaufen der Förderphase?

Während der dreijährigen Förderphase sollten die lokalen Akteure soweit in den Prozess eingebunden werden, dass sie diesen nach Einstellung der Förderung eigenständig weiterführen können. Dazu werden ihnen von Beginn an Leitungsaufgaben übertragen. Da das Beratungsunternehmen während der Förderphase lediglich als Partner den Entwicklungsprozess von außen unterstützt, bleibt die Organisationsstruktur des Regionalmanagements auch weiterhin bestehen.

Auf jeden Fall sollte allen Akteuren bewusst sein, dass es sich bei der Entwicklung des ländlichen Raumes um einen Prozess handelt, der nicht nach einer zeitlich begrenzten Förderung beendet ist. Vielmehr ist der Erfolg des Regionalmanagements nur dauerhaft und nachhaltig, wenn alle „an einem Strang“ ziehen und auch in Zukunft ihre Kreativität und ihre Ideen einbringen.

Beispiel Landentwicklungsmoderation Puderbach:

In Puderbach war die Prozessentwicklung so ausgerichtet, dass die Projektteams nach Beendigung der betreuten Phase eigenständig ihrer Arbeit nachkommen und den Prozess weiterführen konnten. Da die jeweiligen Projektteamsprecher von Beginn an die Moderation übernommen hatten und der weitere Verlauf des Prozesses zusammen mit dem Beratungsunternehmen abgestimmt und das Ende der Förderphase nicht als Abschluss angesehen wurde, sind auch heute noch fast alle Projektgruppen eigenständig aktiv.

Teil E: Erfolg des Regionalmanagements

Erfolg:

- Von welchen Faktoren hängt der Erfolg des Regionalmanagements ab?
- Welche Vorgehensweise ermöglicht eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung der Projekte?



Ausschlaggebend für den nachhaltigen Erfolg der umzusetzenden Projekte sind verschiedene Faktoren:

- Vorlage eines schlüssigen und akzeptierten sektorübergreifenden Konzeptes, mit dem die Projekte innerhalb der drei Jahre des Regionalmanagements umsetzungsfähig sind.
- Alle Handlungsfelder bedenken, jedoch auf Schwerpunktthemen konzentrieren, damit die zeitlichen und finanziellen Grenzen nicht überschritten werden.
- Vorzeigeprojekte zu Beginn des Prozesses, bei denen schon nach kurzer Zeit Erfolge sichtbar sind, potenzielle Kritiker von den Vorteilen überzeugen und Akteure in ihrer Arbeit bestätigen
- Akzeptanz der Bevölkerung vor Ort sowie der übergeordneten politischen Ebenen, um Unterstützung für die Projekte zu erhalten.
- Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit, Flexibilität, Eigeninitiative und Engagement der Akteure, um einen Prozess nach dem bottom-up-Prinzip zu gewährleisten.
- Das Know-how und besonders die Persönlichkeit der Mitarbeiter des Beratungsunternehmens, um sowohl fachliche als auch soziale Probleme lösen zu können.
- Präsenz des Beratungsunternehmens vor Ort, um Ansprechpartner für die Bevölkerung zu sein.
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit zur Außendarstellung des Regionalmanagements in der Region und zur Aktivierung der Menschen, die sich daran beteiligen können.
- Verfügbare und gesicherte Finanzmittel und Erschließung von Projektfördermitteln, um die Umsetzung der Projekte aus finanzieller Sicht zu gewährleisten. Es ist jedoch zu bedenken, dass dieser Aspekt nur unter Berücksichtigung aller zuvor genannten Faktoren zum Umsetzungserfolg der Projekte beiträgt.

Beispiel Standortmarketing Adenau:

Ein sehr erfolgreiches und auch nachhaltiges Ergebnis hat die Ausbildungsplatzbörse gebracht, die mittlerweile jedes Jahr in Adenau stattfindet. Durch dieses Projekt können sich die Schüler über verschiedene Ausbildungsberufe und -unternehmen informieren, die ortsansässigen Betriebe haben eine größere Auswahl an potenziellen Bewerbern und es werden zusätzliche Ausbildungsverträge abgeschlossen. Dadurch haben sowohl Ausbildungsplatzsuchende als auch - anbietende einen Nutzen.

Zu diesem Erfolg haben sowohl die Akteure mit ihrem Engagement und ihrer Eigeninitiative als auch die Mitarbeiter des Beratungsunternehmens mit ihrem Know-how beigetragen. Ferner wurde die Bevölkerung durch intensive Öffentlichkeitsarbeit regelmäßig informiert.

6. Schluss

Das Regionalmanagement ist ein Instrument der zukunftsfähigen Landentwicklung, das die effiziente und effektive Umsetzung der Zielvorstellungen der Region beinhaltet. Dabei sollen die Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit eine ganzheitliche Entwicklung des ländlichen Raumes anstoßen, die sich nach Beendigung der Förderphase auf regionaler Ebene selbstständig trägt und weiterentwickelt.

Dennoch kann das Regionalmanagement nicht alle Probleme des ländlichen Raumes lösen. Es gibt zwar für die Projektarbeit im Regionalmanagement keine Vorgaben, sodass sich die Ideen der lokalen Akteure frei entwickeln können, jedoch müssen anderweitige politische Rahmenrichtlinien und Gesetze eingehalten werden. Außerdem wird das Vorankommen des Entwicklungsprozesses durch zahlreiche äußere Einflussfaktoren wie beispielsweise die gesamtwirtschaftliche Entwicklung bestimmt. So musste in der Verbandsgemeinde Ulmen erkannt werden, dass ein Instrument der ländlichen Entwicklung kein Staatsbad und die damit verbundenen Arbeitsplätze retten kann, wenn die Gesundheitsreform einen starken Rückgang der Kur- und Gästezahlen mit sich bringt. Deswegen ist es vielmehr das Ziel, durch das Regionalmanagement Ausweichmöglichkeiten zu schaffen, um gemeinsam die Situation und Problematik in den ländlichen Regionen zu verbessern. Dazu bedarf es eines Impulses für die Integrierte Ländliche Entwicklung, der von der Region selbst ausgeht.

Zudem ist der Erfolg des Regionalmanagements von der Einbeziehung und Beteiligung der Bürger und deren Zusammenwirken vor Ort abhängig. Dazu müssen die Akteure für den Prozess gewonnen werden. Ferner muss ihnen klar sein, dass nur gemeinsam Ziele erreicht werden können. Bei ILE ist kein Platz für Einzelkämpfer, vielmehr ist Teamarbeit gefragt. Der Sinn der ILE sollte bei jedem Einzelnen verankert sein, um alle Möglichkeiten auszuschöpfen, die eine Verbesserung der Situation des ländlichen Raumes mit sich bringen. Jeder Einzelne ist verpflichtet, verantwortungsbewusst mit den Ressourcen des ländlichen Raumes umzugehen. Die vorhandenen finanziellen und personellen Mittel und Möglichkeiten sollen bewusst und zielgerichtet eingesetzt werden. Es geht bei ILE weder darum, an zusätzliche Fördermittel zu gelangen, die nicht effektiv eingesetzt werden, noch darum, dass sich einige wenige Personen zur Selbstdarstellung in den Vordergrund stellen.

Folglich kann die in der Einleitung aufgeworfene Fragestellung, ob die Integrierte Ländliche Entwicklung ein geeignetes Instrument ist, um die existierende Problematik des ländlichen Raumes zu lösen, folgendermaßen beantwortet werden:

Wenn die zuvor genannten Faktoren berücksichtigt und eingehalten werden, können die Integrierte Ländliche Entwicklung und damit auch das Regionalmanagement einen erfolgreichen Beitrag leisten, die vorhandene Problematik des ländlichen Raumes zu minimieren.

Anhang

Adenau:

Projekte, die in der AEP vorgeschlagen wurden:

Teil A: Landwirtschaft und Agrarstruktur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstärkung einzelbetrieblicher Initiativen ▪ Bodenordnung ▪ Dienstleistungen der Landwirtschaft für die Ortsgemeinden
Teil B: Integrierte Landnutzung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Öko-Konto Verbandsgemeinde Adenau ▪ Gewässerentwicklung Ahr 2000 plus Verbandsgemeinde Adenau ▪ BAB A1 / Kompensationsmaßnahmen ▪ Beiträge zum Flächennutzungsplan Verbandsgemeinde Adenau
Teil C: Regionalwirtschaftliche Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie ▪ Beiträge zum Tourismusmarketing am Standort Verbandsgemeinde Adenau ▪ Beiträge zum kommunalen Standortmarketing der Verbandsgemeinde

Vergleich der Handlungsempfehlungen aus der AEP und der Projekte während der Umsetzungsmoderation:

Projekte aus der AEP	Projektthemen der Umsetzungsmoderation
Bodenordnung	Bodenordnung
	Regionale Vermarktung
Öko-Konto Verbandsgemeinde Adenau	Einrichtung des Öko-Kontos Verbandsgemeinde Adenau
Gewässerentwicklung Ahr 2000 plus Verbandsgemeinde Adenau	Gewässerentwicklung in der Verbandsgemeinde Adenau
BAB 1 / Kompensationsmaßnahmen	Neubauvorhaben BAB 1 / Kompensationsmaßnahmen
Kooperation zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie	Kooperationen zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie
Beiträge zum Tourismusmarketing am Standort Verbandsgemeinde Adenau	Tourismusmarketing in Projekt „Kommunales Standortmarketing“ integriert
Beiträge zum kommunalen Standortmarketing der Verbandsgemeinde	Kommunales Standortmarketing

Legende:

-  Übereinstimmung zwischen den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen aus der AEP und den Projektthemen der Umsetzungsmoderation.
-  Vorgeschlagene Handlungsempfehlungen aus der AEP, die innerhalb der Umsetzungsphase nicht „in Angriff genommen“ wurden.
-  Projekte während der Umsetzungsphase, die während der AEP nicht vorgeschlagen wurden

Puderbach:

Projekte, die in der AEP vorgeschlagen wurden:

<p>Handlungsfeld Landwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung eines Kerns stabiler landwirtschaftlicher Betriebe mit zukunftsfähigen Bestandsgrößen▪ Stärkung und Ausbau der Mutterkuhhaltung in Verbindung mit extensiver Grünlandnutzung▪ Verstärkung der überbetrieblichen Kooperation zur Verbesserung der Leistungs-Kosten-Relation in den landwirtschaftlichen Betrieben▪ Erhaltung der günstigen Agrarstandorte im Gebiet (Acker und Grünland)▪ Stärkung der Erschließung betrieblicher Produktionsalternativen und zusätzlicher landwirtschaftlicher Betriebszweige (Diversifizierung)▪ Verbesserung der landwirtschaftlichen Flächenstruktur (Besitzersplitterung, Grundstücksformen), der Wege- und Vorflutverhältnisse in Teilbereichen▪ Begleitung des landwirtschaftlichen Strukturwandels▪ Verbesserung der landwirtschaftlichen Gebäudesituation in einzelnen Ortschaften
<p>Handlungsfeld Kommunalentwicklung, Dorferneuerung, Verkehr und Tourismus:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gewährleistung der kommunalen Entwicklungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Belange▪ Festlegung von Kompensationsmaßnahmen unter größtmöglicher Vermeidung von Beeinträchtigungen landwirtschaftlicher Betriebe (Flächenpool/Ökokonto)▪ Erhalt und Umnutzung ortsbildprägender und landwirtschaftlicher Bausubstanz▪ Verbesserung der Ortsgestaltung und der Einbindung der Ortschaften in die Landschaft▪ Ausbau der touristischen Potentiale als (bescheidener) Wirtschaftsfaktor des Gebietes▪ Unterstützung von Fremdenverkehrs- und Vermarktungsaktivitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben
<p>Handlungsfeld Landespflege und Wasserwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Erhalt und Entwicklung von grünlandbestimmten Bachtälern▪ Gewässerrenaturierung / naturnahe Bachentwicklung▪ Standortgerechte Grünlandnutzung in Grünlandkomplexen außerhalb der Bachtäler▪ Erhalt, Pflege und Entwicklung von Streuobstwiesen▪ Kooperationslösungen im Bereich bestehender und geplanter Wasserschutzgebiete▪ Naturschutzgebietsausweisungen mit Augenmaß
<p>Handlungsfeld Koordination und Umsetzungsbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Verstärkung des Dialoges zwischen Planungsträgern, Behörden und Betroffenen im Vorfeld der Maßnahmenumsetzung▪ Initiierung einer umsetzungsbegleitenden Moderation▪ Einrichtung eines kommunalen Flächenmanagements▪ Koordinierung von Nutzungsansprüchen und Konfliktlösung durch Bodenordnung

Vergleich der Handlungsempfehlungen aus der AEP und der Projekte während der Umsetzungsmoderation:

Projekte aus der AEP	Projektthemen der LEM
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verstärkung des Dialoges zwischen Planungsträgern, Behörden und Betroffenen im Vorfeld der Maßnahmenumsetzung ➤ Initiierung einer umsetzungsbegleitenden Moderation 	Auf gesamte Landentwicklungsmoderation bezogen
	Heimatkundlicher Arbeitskreis
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausbau der touristischen Potentiale als (bescheidener) Wirtschaftsfaktor des Gebietes 	Freizeit und Tourismus
	Rad- und Wanderwege
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Festlegung von Kompensationsmaßnahmen unter größtmöglicher Vermeidung von Beeinträchtigungen landwirtschaftlicher Betriebe (Flächenpool/Öko-Konto) 	Öko-Konto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhalt und Entwicklung von grünlandbestimmten Bachtälern ➤ Gewässerrenaturierung / naturnahe Bachentwicklung ➤ Standortgerechte Grünlandnutzung in Grünlandkomplexen außerhalb der Bachtäler 	Biotopvernetzung und Bachentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhalt und Umnutzung ortsbildprägender und landwirtschaftlicher Bausubstanz ➤ Verbesserung der Ortsgestaltung und der Einbindung der Ortschaften in die Landschaft 	Ortsentwicklung und -gestaltung
	Betreuung
	Jugend, Kultur, Soziales
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterstützung von Fremdenverkehrs- und Vermarktungsaktivitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben 	Regional- und Direktvermarktung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verbesserung der landwirtschaftlichen Flächenstruktur (Besitzersplitterung, Grundstücksformen), der Wege- und Vorflutverhältnisse in Teilbereichen ➤ Koordinierung von Nutzungsansprüchen und Konfliktlösung durch Bodenordnung ➤ Einrichtung eines kommunalen Flächenmanagements 	Bodenordnung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begleitung des landwirtschaftlichen Strukturwandels 	Wurde neben der Landentwicklungsmoderation berücksichtigt

Legende:

- Übereinstimmung zwischen den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen aus der AEP und den Projektthemen der Landentwicklungsmoderation.
- Vorgeschlagene Handlungsempfehlungen aus der AEP, die innerhalb der Landentwicklungsmoderation nicht „in Angriff genommen“ wurden.
- Projekte während der Landentwicklungsmoderation, die während der AEP nicht vorgeschlagen wurden.

Ulmen:

Projekte, die in der AEP vorgeschlagen wurden:

<p>Teil A: Landwirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines Kerns stabiler landwirtschaftlicher Betriebe mit zukunftsfähigen Bestandsgrößen ▪ Verstärkung der überbetrieblichen Kooperation zur Verbesserung der Leistungs-Kosten-Relation in den landwirtschaftlichen Betrieben ▪ Verbesserung der Lebensqualität in den landwirtschaftlichen Familien ▪ Begleitung des landwirtschaftlichen Strukturwandels ▪ Stärkung und Ausbau der Milchviehhaltung als dominierender Betriebszweig der Viehhaltung ▪ Diversifizierung in der Viehhaltung ▪ Erhaltung des ordnungsgemäßen Marktfruchtbaus mit dem Ziel integriert-kontrollierter Landbau ▪ Stärkung der Erschließung betrieblicher Produktionsalternativen und zusätzlicher landwirtschaftlicher Betriebszweige (Diversifizierung) ▪ Verbesserung der landwirtschaftlichen Flächenstruktur (Besitzersplitterung, Grundstücksformen) ▪ Verbesserung der Eigenentwicklung / Motivation der landwirtschaftlichen Betriebe
<p>Teil B: Kommunalentwicklung und Dorferneuerung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewährleistung der kommunalen Entwicklungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der landwirtschaftlichen Belange ▪ Festlegung von Kompensationsmaßnahmen unter größtmöglicher Vermeidung von Beeinträchtigungen landwirtschaftlicher Betriebe (Flächenpool / Ökokonto) ▪ Aktivierung des Gemeinschaftslebens ▪ Erhalt und Umnutzung ortsbildprägender und landwirtschaftlicher Bausubstanz ▪ Verbesserung der Einbindung der Ortschaften in die Landschaft, Durchführung von verkehrsberuhigenden Maßnahmen
<p>Teil C: Landespflege und Wasserwirtschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalt und Entwicklung von grünlandbestimmten Bachtälern mit naturnaher Gewässerentwicklung ▪ Bildung eines runden Tisches zur Entwicklung des Jungfernweiher ▪ Standortgerechte Grünlandnutzung in Grünlandkomplexen außerhalb der Bachtäler ▪ Erhalt, Pflege und Entwicklung von Streuobstwiesen
<p>Teil D: Wirtschaft / Militär / Verkehr / Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgreiches Innen- und Außenmarketing ▪ Neue Arbeitsplätze und Qualifizierung von Arbeitnehmern ▪ Infrastruktur erhalten und ergänzen ▪ Konversion als Chance verstehen
<p>Teil E: Tourismus und Erholung, Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Touristisches Angebot ergänzen und vermarkten ▪ Kooperationen zur gemeinsamen Vermarktung regionaler Produkte ▪ Freizeit- und Kulturangebot ergänzen ▪ Umsetzung des Ferienparks Kennfus als bedeutender Faktor für die zukünftige touristische Entwicklung der Verbandsgemeinde Ulmen ▪ Unterstützung von Fremdenverkehrs- und Vermarktungsaktivitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben

Vergleich der Handlungsempfehlungen aus der AEP und der Projekte während der Umsetzungsmoderation:

Maßnahmenvorschläge aus der AEP (GfL)	Projektziele Umsetzungsmoderation (ARGE)	Projektthemen der Umsetzungsmoderation (ARGE)
<ul style="list-style-type: none"> › Verbesserung der landwirtschaftlichen Flächenstruktur (Besitzersplitterung, Grundstücksformen) 	<ul style="list-style-type: none"> › Informationen über Verfahren an alle Kommunen / Grundstückseigentümer mit Interesse an Bodenordnung 	Bodenordnung
	<ul style="list-style-type: none"> › Einleitung von BO-Verfahren in verschiedenen Ortsgemeinden bis Juli 2003 	
	<ul style="list-style-type: none"> › Vermarktung verbessern (für öffentliche und private Nutzer) 	Dienstleistungsbörse
<ul style="list-style-type: none"> › Stärkung der Erschließung betrieblicher Produktionsalternativen und zusätzlicher landwirtschaftlicher Betriebszweige (Diversifizierung) 	<ul style="list-style-type: none"> › Sicherung der Einkommensalternativen für landwirtschaftliche Betriebe durch außerlandwirtschaftliche Tätigkeiten 	
<ul style="list-style-type: none"> › Verbesserung der Eigenentwicklung / Motivation der landwirtschaftlichen Betriebe durch Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> › Annahme der Beratungsangebote durch die Landwirte 	
	<ul style="list-style-type: none"> › Öffentliche Akzeptanz einer Dienstleistungsbörse verbessern 	
<ul style="list-style-type: none"> › Kooperationen zur gemeinsamen Vermarktung regionaler Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> › Workshop mit Landwirten und Gastronomen › Kooperation einleiten 	Kooperation Gastronomie / Landwirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> › Unterstützung von Fremdenverkehrs- und Vermarktungsaktivitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben 	<ul style="list-style-type: none"> › Marketing-Konzept › Präsentation der Direktvermarkter 	
<ul style="list-style-type: none"> › Touristisches Angebot ergänzen und vermarkten (u.a. Ausbau des Radwegenetzes, Lückenschluss des Radweges Alf – Bad Bertrich) 	<ul style="list-style-type: none"> › Lückenschluss des Radweges zwischen Bad Bertrich und Alf 	Radweg Üßbachtal
	<ul style="list-style-type: none"> › Steigerung der touristischen Attraktivität der Region 	
	<ul style="list-style-type: none"> › Erlangung des Baurechts bis Mitte 2003 	

Maßnahmenvorschläge aus der AEP (GfL)	Projektziele Umsetzungsmoderation (ARGE)	Projektthemen der Umsetzungsmoderation (ARGE)
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Netzwerk Klein- und mittelständiger Unternehmen der VG Ulmen fördern und weiterentwickeln – Stärkung des WIR-Gefühls 	Unternehmensforum / Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensivierung der Kommunikation und Kooperation der Unternehmen untereinander und zur VG-Verwaltung 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neue Arbeitsplätze und Qualifizierung von Arbeitnehmern 		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfolgreiches Innen- und Außenmarketing 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werbung für den Wirtschaftsstandort Ulmen in der Region und über sie hinaus 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Festlegung von Kompensationsmaßnahmen unter größtmöglicher Vermeidung von Beeinträchtigungen landwirtschaftlicher Betriebe (Flächenpool / Ökokonto) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokalisierung und Bereitstellung von landwirtschaftlich verträglichen Öko-Konto-Flächen ➤ Planung von Einbuchungen auf Öko-Konto-Ausgleichsflächen in Gemeinden mit Handlungsbedarf 	Öko-Konto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konversion als Chance verstehen ➤ Entwicklung eines Kerns stabiler landwirtschaftlicher Betriebe mit zukunftsfähigen Bestandsgrößen ➤ Begleitung des landwirtschaftlichen Strukturwandels 		Wurde neben der Umsetzungsmoderation berücksichtigt

Legende:

-  Übereinstimmung zwischen den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen aus der AEP, den Projektzielen und den Projektthemen der Umsetzungsmoderation.
-  Vorgeschlagene Handlungsempfehlungen aus der AEP, die innerhalb der Umsetzungsphase nicht „in Angriff genommen“ wurden.

Liste der Interviewpartner

Persönliche Gespräche

Adenau:

- 04.04.2005 mit Herrn Hans Follmann, Arbeitskreis I, Adenau
04.04.2005 mit Herrn Jürgen de Temple, Arbeitskreis III, Adenau
05.04.2005 mit Herrn Hermann-Josef Romes, Verbandsgemeindebürgermeister, Adenau
06.04.2005 mit Herrn Bernhard Jüngling, Verbandsgemeindeverwaltung
(Fachbereichsleiter Service und Verwaltungssteuerung), Adenau
06.04.2005 mit Herrn Hermann-Josef Fabritius, Arbeitskreis III und Landwirt, Adenau
06.04.2005 mit Frau Kettel, Landwirtin, Hoffeld
11.05.2005 mit Frau Daniela Scheffold, Verbandsgemeindeverwaltung (Touristik-
information), Adenau
11.05.2005 mit Herrn Bernd Schiffart, Stadtbürgermeister, Adenau

Ulmen:

- 10.05.2005 mit Herrn Hans-Werner Ehrlich, Verbandsgemeindebürgermeister, Ulmen
10.05.2005 mit Herrn Lescher, Verbandsgemeindeverwaltung, Ulmen
10.05.2005 mit Herrn Michael Schneider, Verbandsgemeindeverwaltung, Ulmen

Puderbach:

- 16.06.2005 mit Herrn Wolfgang Kunz, Verbandsgemeindebürgermeister, Puderbach
16.06.2005 mit Herrn Fritz Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach

Dienstleistungszentrum ländlicher Raum:

- 05.04.2005 mit Herrn Herbert Kommer, Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, Mayen
05.04.2005 mit Herrn Wolfgang Wabnitz, Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, Mayen
05.07.2005 mit Herrn Herbert Kommer, Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, Mayen

Beratungsbüros:

- 12.05.2005 mit Herrn Klaus Hille, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, Koblenz
13.05.2005 mit Frau Andrea Soboth, IfR Institut für Regionalmanagement, Gießen
(ehemals Abresch Bergfeld & Partner (ABP))
28.06.2005 mit Frau Marion Gutberlet, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, Koblenz

Telefonate

- 25.04.2005 mit Herrn Ulrich Gehrlein, Institut für Ländliche Strukturforschung, Frankfurt
04.05.2005 mit Frau Ulrike Fritsche, Amt für Landentwicklung, Gera
29.04.2005 mit Herrn Herbert Kommer, Dienstleistungszentrum ländlicher Raum, Mayen
19.05.2005 mit Frau Christiane Widera, Regionalmanagerin, Bitburg
08.06.2005 mit Herrn Klaus Hille, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, Koblenz
10.06.2005 mit Herrn Alfons Hausen, ADD, Trier
29.06.2005 mit Herrn Fritz Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach
12.07.2005 mit Herrn Harald Wedel, GfL Planungs- und Ingenieurgesellschaft, Koblenz
12.08.2005 mit Herrn Fritz Sommer, Bauamtsleiter Verbandsgemeinde Puderbach

Quellen- und Literaturverzeichnis

- | | |
|---|--|
| <p>AGRAR.DE
WWW.AGRAR.DE/AGENDA/CORK.HTM
(30.07.2005)
UND
WWW.EUROPA.EU.INT/COMM/AGRICULTURE/
RUR/CORK_DE.HTM
(30.07.2005)</p> | <p>Erklärung von Cork
Europäische Konferenz über ländliche
Entwicklung vom 7. bis 9. November 1996 in
Cork, Irland</p> |
| <p>AUFSICHTS- UND
DIENSTLEISTUNGSDIREKTION
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)</p> | <p>Leistungsverzeichnis für ILE –
Regionalmanagement vom 05.Juli 2005
und
Leistungsverzeichnis für ILEK vom 05.Juli 2005</p> |
| <p>BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR
LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN
(HERAUSGEBER)
MAIER, JÖRG / SEIBERT, OTMAR</p> | <p>Handbuch
Erfolgreiches Regionalmanagement 2003
Bayreuth / Triesdorf
April 2003</p> |
| <p>BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND
RAUMORDNUNG (BBR)
WWW.BBR.BUND.DE/MORO/
(22.03.2005)</p> | <p>Förderdatenbank „Nachhaltige Regionalent-
wicklung“</p> |
| <p>BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ
(HERAUSGEBER)
GRUEHN, DIETWALD / KENNEWEG, HARTMUT</p> | <p>Örtliche Landschaftsplanung und Agrarstruk-
turelle Entwicklungsplanung
Bonn - Bad Godesberg
2001</p> |
| <p>BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG,
LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN
(HERAUSGEBER)
GRABSKI-KIERON, ULRIKE / KOHL, ANDREA /
BRÖCKLING, FRANK</p> | <p>Effizienz und Handlungsbedarf der Förderung
der Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung
Schriftenreihe B: Flurbereinigung
Heft 83
Münster
2000</p> |
| <p>BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG,
LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN
(HERAUSGEBER)
BORCHARD, KLAUS / KÖTTER, THEO /
BRABEL, THOMAS</p> | <p>Agrarstrukturelle Vorplanung
Schriftenreihe B: Flurbereinigung
Heft 81
Münster
1994</p> |
| <p>BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE,
SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND
WWW.BMFSFJ.DE/POLITIKBEREICHE/GLEICHS
TELLUNG/GENDER-MAINSTREAMING.HTML
UND
WWW.GENDER-MAINSTREAMING.NET
(08.03.2005)</p> | <p>Gender Mainstreaming</p> |

- BUNDESMINISTERIUM FÜR
VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND
LANDWIRTSCHAFT (HERAUSGEBER)
BÖCHER, MICHAEL
Ländliche Entwicklung aktiv gestalten
Praxisleitfaden für Interessierte in den
Regionen
Berlin
Dezember 2004
- BUNDESMINISTERIUM FÜR
VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND
LANDWIRTSCHAFT (HERAUSGEBER)
Meilensteine der Agrarpolitik
Umsetzung der europäischen Agrarreform in
Deutschland
Ausgabe 2005
- BUNDESREGIERUNG
Unterrichtung (15/2035) zum Rahmenplan
- BUND-LÄNDER-ARBEITSGEMEINSCHAFT
LANDENTWICKLUNG (HERAUSGEBER)
BUCHTA, MANFRED
Landentwicklung
Antworten der Landentwicklung auf aktuelle
und künftige Herausforderungen im ländlichen
Raum
Mainz
- DIENSTLEISTUNGSZENTRUM LÄNDLICHER
RAUM
WWW.DLR-RHEINPFALZ.RLP.DE/INTERNET/
GLOBAL/THEMEN.NSF/2266CE93D19935DBC
12570050047A550/ED21A98A847D5614C1
256F0A0047844A?OPENDOCUMENT&HIGHL
IGHT=0,*REGIONALMANAGEMENT*
(03.08.2005)
Regionalmanagement
- EUROPÄISCHES ZENTRUM FÜR
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG UND
STRATEGIEBERATUNG PROGNOSE
(HERAUSGEBER)
ESCHE, ANDREAS / WOLFF, HEIMFRID
Erfahrungsbericht zur Pilotphase
Rheinland-Pfalz – ein Land des politischen
Dialogs auf Grundlage regionaler Initiativen
Basel
16. Juli 1993
- GEHRLEIN, ULRICH
Integrierte Ländliche Entwicklung –
Perspektiven und offene Fragen
Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zur
beabsichtigten Umsetzung in den Bundes-
ländern
Zur Veröffentlichung in AgraEurope,
Länderberichte
- HESSISCHES MINISTERIUM FÜR UMWELT,
LÄNDLICHEN RAUM UND
VERBRAUCHERSCHUTZ
WWW.HMULV.HESSEN.DE/LAENDLICHER
RAUM/AGRARPOLITIK/LAENDLICHER RAUM/
INDEX.PHP
(14.03.2005)
Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
- HILLE, KLAUS (PROJEKTLEITUNG)
GFL PLANUNGS- UND
INGENIEURGESELLSCHAFT GMBH
Landwirtschaft und Regionalentwicklung
Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung VG
Ulmen
Verbandsgemeinde Ulmen – fit für die Zukunft
Mai 2001

HILLE, KLAUS (PROJEKTLEITUNG) GFL PLANUNGS- UND INGENIEURGESELLSCHAFT GMBH	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung in der Verbandsgemeinde Ulmen Abschlussbericht Februar 2001
KKKOM - PRESSE- UND KOMMUNIKATIONS- SERVICE WWW.KKKOM.DE	Pressemitteilungen
KLAUS, MICHAEL	Nachhaltigkeit durch Landentwicklung – Stand und Perspektiven für eine nachhaltige Entwick- lung München 2003
KÖTTER, THEO	Integrierte Ländliche Entwicklung – löst sie die Probleme ländlicher Gemeinden? Aus der Sicht der Wissenschaft
LANDWIRTSCHAFTSAMT RUDOLSTADT WWW. THUERINGEN.DE/LWA-RU/INDEX.HTM (14.03.2005)	Ländlicher Raum – Agrarstrukturelle Entwick- lungsplanung
LORIG, AXEL	Vorlesungsskript Landentwicklung Fachhochschule Mainz Stand Mai 2004
MARKETINGBERATUNG DR. EGGERS / MBE	Standortmarketing für die Verbandsgemeinde Adenau Integrierte Weiterentwicklung der AEP Statusbericht Dezember 2002
MARKETINGBERATUNG DR. EGGERS / MBE	Wirtschaftsstandort Verbandsgemeinde Adenau Ergebnisse einer Befragung der Einwohner der Verbandsgemeinde Adenau im Auftrag des Gewerbevereins Adenau e.V. Dezember 2003
MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, WEIN- BAU UND FORSTEN RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)	Agrarstrukturelle Vorplanung Verwaltungsvorschrift vom 24. August 1990 (746-50.24) Ministerialblatt Rheinland-Pfalz 1990
MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, WEIN- BAU UND UMWELTSCHUTZ RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)	Landesbestimmungen für die Durchführung der agrarstrukturellen Vorplanung Stufe III vom 18.12.1975 (- 4 50.22 a -)
MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR, LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU „ZUKUNFTSINITIATIVE FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM“ (ZIL) IN RHEINLAND-PFALZ	Förderung des ländlichen Raums – 2. Säule der Agrarpolitik

- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
EYMAEL, GÜNTER
Übergabe der Agrarstrukturellen Entwicklungs-
planung für die Verbandsgemeinde Baum-
holder
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 32
1999
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
BUND-LÄNDER-ARBEITSGEMEINSCHAFT
FLURBEREINIGUNG (ARGEFLURB)
Leitlinien Landentwicklung
Zukunft im ländlichen Raum gemeinsam
gestalten
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 30
1998
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
IßLEIB, FRANK
Vier Beschleunigte Zusammenlegungs-
verfahren in der Verbandsgemeinde Kelberg
eingeleitet
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 35
2001
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
ORTSEIFER, RICHARD
Moderationsarbeit in der ländlichen Entwick-
lung im Regierungsbezirk Rheinhessen-Pfalz
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 33
2000
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
GREIB, ROLF
Moderation und Mediation in Bodenordnungs-
verfahren - Erfahrungen aus dem Regionalen
Entwicklungsschwerpunkt „Ernstberggebiet“ -
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 33
2000
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
BAUCKHAGE, HANS-ARTUR
Landwirtschaft und Regionalentwicklung in der
Verbandsgemeinde Ulmen
Nachrichtenblatt
Heft 41
2004
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
ZENGLIN, DIETER
Dorfmoderation in der Schwerpunktgemeinde
Frohnhofen
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 28
1997
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER)
VOGELGESANG, HEINZ
Aus AVP wird AEP
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 26
1996

- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER) Vorplanung für ländliche Bodenordnungs-
maßnahmen
Verwaltungsvorschrift vom 29. Oktober 1996
(8062-50.24)
Ministerialblatt Rheinland-Pfalz
1996
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER) Großräumige agrarstrukturelle Entwicklungs-
planung in der Verbandsgemeinde
Lauterecken
Nachrichten aus der Landeskulturverwaltung
Heft 32
1999
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER) Vorplanung für ländliche Bodenordnungsmaß-
nahmen
Verwaltungsvorschrift vom 22. März 1995
(8062-50.24)
Ministerialblatt Rheinland-Pfalz
1995
- MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT UND WEINBAU
RHEINLAND-PFALZ (HERAUSGEBER) Förderung der integrierten ländlichen Entwick-
lung
Verwaltungsvorschrift vom 08. Dezember 2004
(8605-4_031/4_054/4 731)
Ministerialblatt Rheinland-Pfalz
2005
- PRINZ, HANS-JÜRGEN
(STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-
PFALZ, BAD EMS) E-Mails vom 21.06.2005 und vom 23.06.2005
- REGIONOMICA
WWW.REGIONOMICA.DE
(24.02.2005) Regionalmanagement
Wirtschaftsförderung, Standortentwicklung,
Umsetzungsbegleitung und Training
- SOMMER, FRITZ
(BAUAMTSLEITER VERBANDSGEMEINDE
PUDERBACH) Schreiben vom 13.07.2005
- STATISTISCHES LANDESAMT
RHEINLAND-PFALZ
WWW.INFOTHEK.STATISTIK.RLP.DE/LIS/MEINE
REGION/INDEX.ASP Statistische Daten zu den Verbandsgemeinden
Adenau, Puderbach und Ulmen
- STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-
PFALZ (HERAUSGEBER) Rheinland-Pfalz 2050
Band II
Auswirkungen der demographischen
Entwicklung
2004
- STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND-
PFALZ (HERAUSGEBER) Rheinland-Pfalz 2050
Band I
Bevölkerungsentwicklung und -struktur
2002

- STEINHOFF, JENS
IFR INSTITUT FÜR REGIONALMANAGEMENT,
BAD NEUENAHN-ADRWEILER
(EHEMALS INSTITUT FÜR
LANDSCHAFTSENTWICKLUNG UND
STADTPLANUNG (ILS))
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- STEINHOFF, JENS (PROJEKTLEITUNG) UND
ABRESCH, JENS-PETER (PROJEKTLEITUNG)
ARBEITSGEMEINSCHAFT
INSTITUT FÜR LANDSCHAFTSENTWICKLUNG
UND STADTPLANUNG ESSEN / ADENAU UND
ABRESCH BERGFELD & PARTNER
- UNTERRICHTUNG DURCH DIE
BUNDESREGIERUNG
- E-Mail vom 03.06.2005
- Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung in der
Verbandsgemeinde Adenau
Präsentation im Rahmen der
Verbandsgemeinderatssitzung am 02.07.2005
1. Zwischenbericht zur AEP
Umsetzungsmoderation und
Projektmanagement VG Ulmen
Juli 2002
2. Zwischenbericht zur AEP
Umsetzungsmoderation und
Projektmanagement VG Ulmen
Dezember 2002
- Abschlussbericht zur AEP
Umsetzungsmoderation und
Projektmanagement VG Ulmen
Juli 2003
- AEP Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
Verbandsgemeinde Adenau
Abschlussbericht Mai 2000
- Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung in der
Verbandsgemeinde Adenau
Abschlussbericht des Umsetzungs- und
Moderationsvorhaben
Adenau
Juli 2002
- Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Ver-
besserung der Agrarstruktur und des Küsten-
schutzes“ für den Zeitraum 1984 bis 1987
Drucksache 10/1419
1984

VERBANDSGEMEINDE ADENAU	Landwirtschaft und Regionalentwicklung Eine Bürgerinformation zur Agrarstrukturellen Entwicklungsplanung (AEP)
VERBANDSGEMEINDE ADENAU	Standortmarketing Verbandsgemeinde Adenau Projektkatalog 03.03.2005
VERBANDSGEMEINDE MEISENHEIM WWW.MEISENHEIM.DE/AEP.HTM (14.03.2005)	Regionalkonzept Verbandsgemeinde Meisen- heim im Rahmen der Agrarstrukturellen Ent- wicklungsplanung
VERBANDSGEMEINDE ULMEN	Landwirtschaft und Regionalentwicklung in der Verbandsgemeinde Ulmen Verbandsgemeinde Ulmen – fit für die Zukunft 2003
VERBRAUCHERSCHUTZ / UNTERRICHTUNG DEUTSCHER BUNDESTAG WWW.BUNDESTAG.DE/BIC/HIB/2003/2003_2 59/03.HTML (02.07.2004)	Integrierte ländliche Entwicklung verstärkt fördern hib-Meldung (heute im Bundestag) 21.11.2003
WEDEL, HARALD (PROJEKTLEITUNG) (GFL PLANUNGS- UND INGENIEURGESELLSCHAFT GMBH)	Die Landentwicklungsmoderation in der VG Puderbach im Frühjahr 2003 – am Ziel und Start zugleich 2003
WEDEL, HARALD (PROJEKTLEITUNG) (GFL PLANUNGS- UND INGENIEURGESELLSCHAFT GMBH)	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung Puderbach
WIEBUSCH, HEIKO (GFL PLANUNGS- UND INGENIEURGESELLSCHAFT GMBH, ZWEIGSTELLE HAMELN)	„Integrierte Ländliche Entwicklung – löst sie die Probleme ländlicher Gemeinden? ... aus Sicht eines Planers“ Vortrag im Rahmen der 7. Münchener Tage der Bodenordnung und Landentwicklung (14./15.03.2005)

Bild- und Abbildungsnachweis

HEBAUER, CHRISTINE / PEERENBOOM, SILVIA (VORTRAG ÜBER „DIE NEUE FÖRDERUNG DER INTEGRIERTEN LÄNDLICHEN ENTWICKLUNG IN NRW“ IM RAHMEN EINER TAGUNG DES ZENTRUMS FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG	S. 120
LANDESBETRIEB STRASSEN UND VERKEHR RHEINLAND-PFALZ (LSV)	S. 30 oben
HTTP://WWW.LSV.RLP.DE/PROJEKTE_CMS/A1/LUECKENS CHLUSS_A1.HTML	
ORTSDATENBANK – STADT-DATEN.DE	S. 22 (SATELLITENBILDER UND ORTSNAMEN), S. 23 (SATELLITENBILD UND ORTSNAME)
HTTP://WWW.STADT- DATEN.DE/STADT/ADENAU/INFOS/13393.PHP	
HTTP://WWW.STADT- DATEN.DE/STADT/PUDERBACH/INFOS/22671.PHP	
HTTP://WWW.STADT- DATEN.DE/STADT/ULMEN/INFOS/25210.PHP	
STATISTISCHES LANDESAMT RHEINLAND- PFALZ	S. 89
STRUNK, ULRIKE	S. 17, S. 18, S. 20, S. 24, S. 26, S. 27 oben, S. 36 unten, S. 37 oben, S. 40, S. 44, S. 49, S. 52, S. 54 unten, S. 58, S. 59, S. 65, S. 68, S. 71, S. 86, S. 97, S. 98, S. 99, S. 103, S. 110, S. 118, S. 119, S. 121
VERBANDSGEMEINDE ADENAU	S. 22 (Wappen), S. 27 unten, S. 30 unten, S. 31, S. 36 oben, S. 36 Mitte, S. 37 Mitte, S. 37 unten, S. 38, S. 39, S. 41, S. 43, S. 45, S. 117, S. 123
VERBANDSGEMEINDE PUDERBACH	S. 22 (Wappen), S. 54 oben
VERBANDSGEMEINDE ULMEN	S. 23 (Wappen), S. 70, S. 73

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Unterschrift