

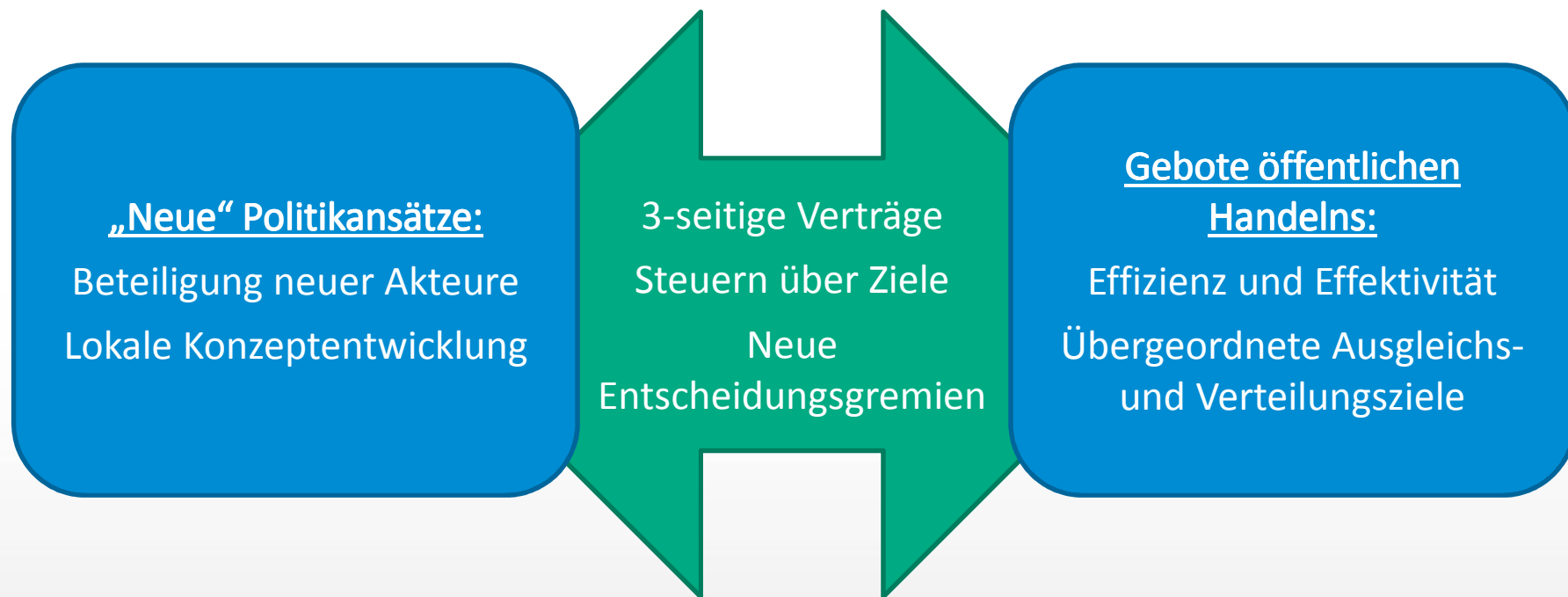
# Neue Beteiligungs- und Steuerungsprozesse

## Das Beispiel *LandZukunft*

Anne Margarian, Patrick Küpper, Stefan Kundolf, Christian Wandinger

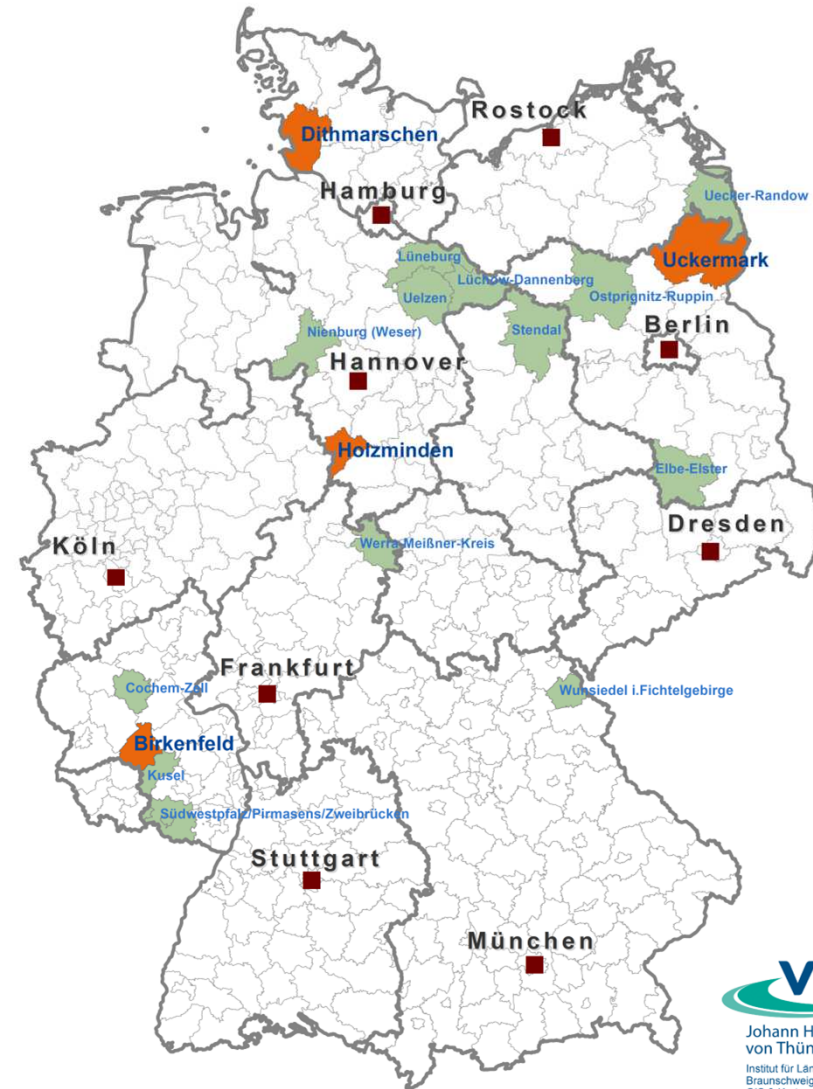
Thünen-Institut für Ländliche Räume

# Spannungsfeld eines neuen politischen Paradigmas



# Modellvorhaben LandZukunft

- Entwicklung innovativer Maßnahmen für ländliche Entwicklung
- Einbeziehung „unternehmerischer“ Bürger
- Vier Regionen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Ansätzen



# Die vier Modellregionen

## Zwei Regionen suchen Partner für die Entwicklung:

Dithmarschen	„Bildung“ als neues regionales Thema
Birkenfeld	Mobilisierung lokaler Unternehmen

## Zwei Regionen delegieren Funktionen:

Holzminden	Neuaufstellung der Tourismusförderung
Uckermark	Mobilisierung von Einzelaktivitäten und Projekten

# Ziel von *LandZukunft* - auf den Punkt gebracht:

Durch die weitestmögliche  
Befreiung von bürokratischen  
Hindernissen

Autonomie

... und die Beteiligung neuer  
Akteure

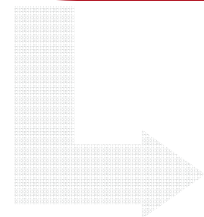
Beteiligung

... innovative Wege zur  
Förderung der wirtschaftlichen  
Entwicklung finden

Innovation

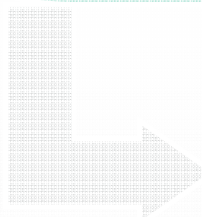
Durch die weitestmögliche  
Befreiung von bürokratischen  
Hindernissen

Autonomie



... und die Beteiligung neuer  
Akteure

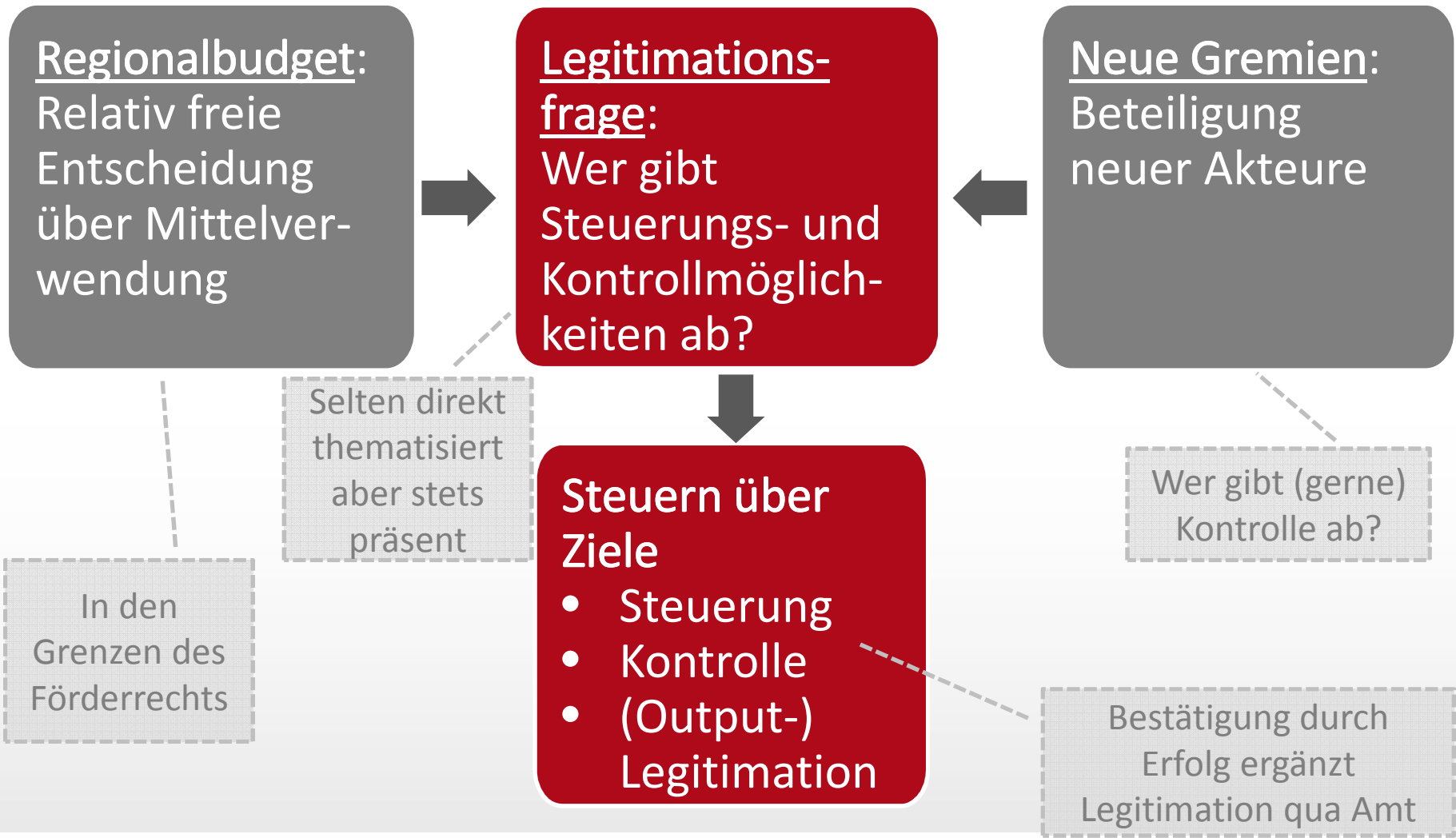
Beteiligung



... innovative Wege zur  
Förderung der wirtschaftlichen  
Entwicklung finden

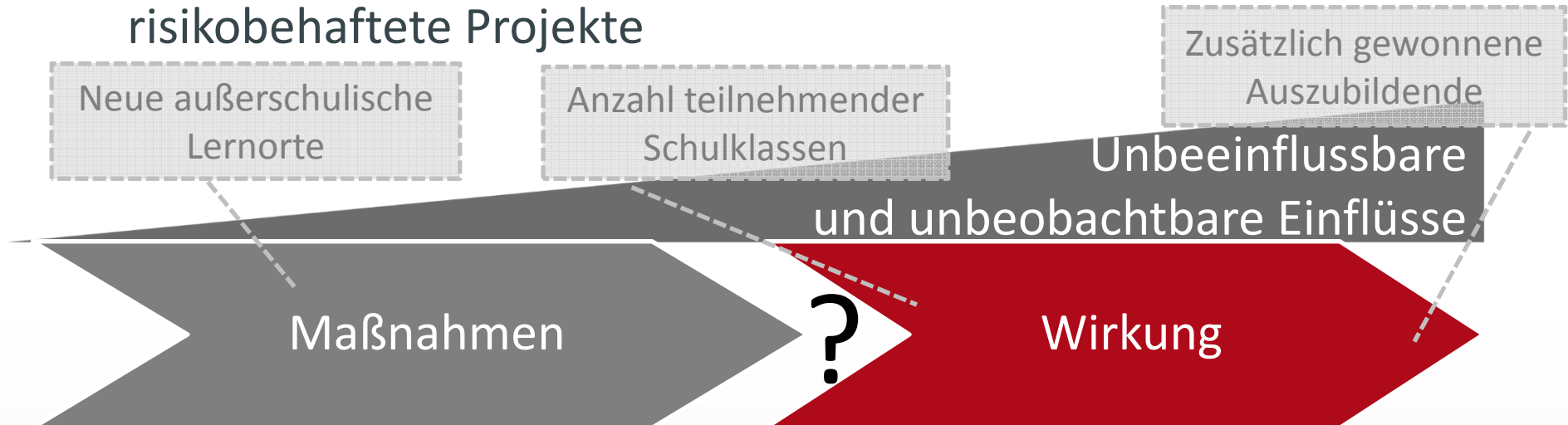
Innovation

# Autonomie im Förderkontext



# Steuern über Ziele

- Angst vor Anlastungsrisiken: Niedrige Zielwerte, Verzicht auf risikobehaftete Projekte



- Die Verträge / Zielvereinbarungen sind notwendigerweise offen und lassen Verhandlungsspielraum
- Strikte vs. Laxe Auslegung - Blockade von Innovationen vs. Verlust der Vertragsbindung



# Empfehlungen Autonomie

Steuern über Ziele nutzen für erprobte Maßnahmen mit belastbaren Zielsystemen und verlässlichen Routinen

Sonst „**argumentative Legitimation**“ = gute Begründung neuer Entscheidungsbefugnisse auf allen Ebenen:

- Vorab den Problembereiche klar definieren
- Voraussetzungen für die Implementation vor Ort sondieren
- Gezielte Einbeziehung der relevanten Stellen und Experten
- Begründung kommunizieren: Wer erhält warum die Freiheit und Verantwortung für die Entwicklung von Lösungsansätzen

Durch die weitestmögliche  
Befreiung von bürokratischen  
Hindernissen

Autonomie

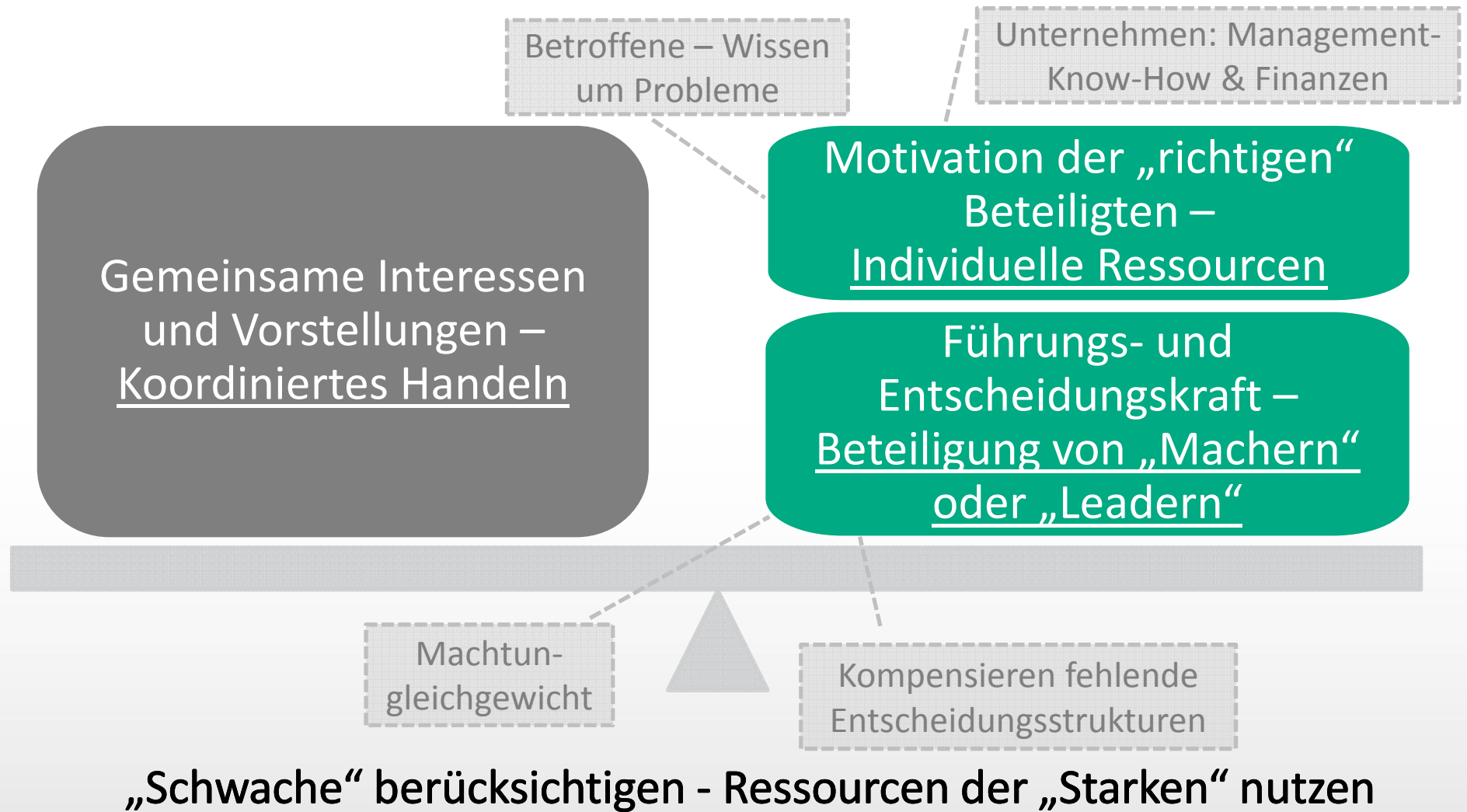
... und die Beteiligung neuer  
Akteure

Beteiligung

... innovative Wege zur  
Förderung der wirtschaftlichen  
Entwicklung finden

Innovation

# Beteiligung „unternehmerischer Menschen“



# Einbindung „unternehmerischer Menschen“

- Wenig spontane Kooperation wegen des diffusen Handlungsfeldes „Regionalentwicklung“
- Mobilisierendes und moderierendes Management bleibt nötig
- Kaum Kontroversen und Konsensorientierung im Entscheidungsgremium

Gemeinsame Interessen: Netzwerken  
Kleinster gemeinsamer Nenner: Mittelabfluss

Direkte Ansprache von Unternehmen  
Unterstützung bei der Vereinsbildung

Managerin  
Großkonzern

Vertreter sozialer  
Einrichtungen

Einzel-  
unter-  
nehmer

Verwal-  
tung

Bürgermeister



# Empfehlungen Beteiligungen

Ehrliche Kommunikation der Möglichkeiten und Grenzen von Förderung

Überprüfung und Stärkung der sozialen & politischen Kompetenzen vor Ort – Beispiel Modelldorfinitiative

Ziel- und Handlungsorientierung statt Fixierung auf Fördergelder

Abwägung: Einbeziehung neuer Akteure oder Autonomie von Verwaltung stärken?

Durch die weitestmögliche  
Befreiung von bürokratischen  
Hindernissen

Autonomie

... und die Beteiligung neuer  
Akteure

Beteiligung

... innovative Wege zur  
Förderung der wirtschaftlichen  
Entwicklung finden

Innovation

# Management und Verstetigung von Innovation

## Verwaltung ist zentral für innovative Regionalentwicklung

- Sorgt für Konstanz, Integration und Koordination

Bildungsprojekt erfordert für Nachhaltigkeit  
Einbindung der Schulleitungen

Beschäftigte mit Eigeninitiative, flexible  
Projektangestellte, Quereinsteiger ...

## „Unternehmerische Beamte“ nutzen LandZukunft als Hebel für die Unterstützung von neuen Ideen und Institutionen

- Unterstützung des neuen Tourismusmanagement
- Projektstellen, auf denen neue Mitarbeiterinnen ihre Kompetenzen demonstrieren und den Stellenerhalt motivieren
- Politisch ungeliebte Themen wie „kleine“ deutsch-polnische Zusammenarbeit trotz Risiko auf die Agenda setzen

# Fördermittel: Fluch und Segen

## Innovative Finanzierungsinstrumente

- Gescheitert an rechtlichen Anforderungen – Beispiel Mikrokreditinstitut
- Reaktion auf Förderrestriktionen
  - Überwindung von Jährlichkeitsprinzip, Projektbindung ...
  - Integration mit anderen Finanzierungswegen

Mentorenprogramme: geringe Kosten, kein messbarer Output

Viele Finanzierungsformen mit unterschiedlichen Anforderungen  
Förderung liefert freie Ressourcen

Scheitern an Fahrtkosten

z.T. Spezialisierung auf Förderung

Leichte Abwickelbarkeit  
wichtiges Argument

Gefahr der Entwicklung zur „Förderwirtschaft“

- Gemacht wird, was förderfähig ist
- Fördermittelabhängigkeit



# Empfehlungen Innovation

Finanzierungsinstrumente zur Verstetigung von Mittelflüssen zentral entwickeln

Mehr Beachtung für „innovatives Verwaltungshandeln“ in Forschung und Fördergestaltung

Managementkapazitäten der Verwaltung nutzen und entwickeln

Stärkung von Finanzierungs- statt Förderkompetenzen

Frühe Überwindung der Fixierung auf Fördergelder in Entscheidungsgremien

## Botschaften

- Der Zwang zur Legitimation über die Dokumentation von Erfolgen im Politikkontext hemmt Innovationen  
⇒ Erst eine gute Vorab-Begründung, wer warum unter welchen Regeln über Mittel entscheidet, befreit von bürokratischen Zwängen
- Beteiligung setzt ungleich verteilte Ressourcen und inhaltlich motiviertes Engagement voraus  
⇒ Abwägen zwischen Schaffung der Voraussetzungen für breite Beteiligung und Nutzung vorhandener Institutionen und Kompetenzen
- Innovation erfordert langfristige strategische Planung und Finanzierung  
⇒ Verwaltung als Partner ernst nehmen und überall Finanzierungs- statt Förderkompetenzen stärken