



Bundesinstitut  
für Bau-, Stadt- und  
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen  
und Raumordnung



## Arbeitshilfe zur Erarbeitung Strategischer Regional- entwicklungskonzepte

Erkenntnisse aus den  
Modellvorhaben der  
„Aktiven Regional-  
entwicklung“



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung  
Referat RS 1 „Raumentwicklung“  
Krzysztof Luzar (Projektleitung)  
krzysztof.luzar@bbr.bund.de

### Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)  
Referat S III 4 „Regionalpolitik, Strukturwandel“  
SIII4@bmwsb.bund.de

### Auftragnehmer

Raum & Energie – Institut für Planung, Kommunikation und Prozessmanagement GmbH  
Gabriel Götze, Dr. Michael Melzer  
goetze@raum-energie.de

Steinbeis-Transferzentrum Kooperative Regionalentwicklung  
Prof. Dr. Peter Dehne, Prof. Dr. Jens Hoffmann

Justus-Liebig-Universität Gießen  
Prof. Dr. Christian Diller

### Redaktion

Raum & Energie – Institut für Planung, Kommunikation und Prozessmanagement GmbH  
Gabriel Götze

### Stand

Dezember 2024

### Gestaltung

Raum & Energie – Institut für Planung, Kommunikation und Prozessmanagement GmbH

### Bildnachweis

Titelbild: hschmider@Pixabay; Dennis Fricken: S. 36; Andreas Giebietz, Lizenz: Landkreis Oberspreewald-Lausitz: S. 30;  
Uwe Luther: S. 37; Carsten Petry, Region Kassel-Land e.V.: S. 55

### Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

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

DOI 10.58007/w4mh-3s97

ISBN 978-3-98655-110-0

Bonn 2024

# Arbeitshilfe zur Erarbeitung Strategischer Regionalentwicklungskonzepte

Erkenntnisse aus den Modellvorhaben der  
„Aktiven Regionalentwicklung“



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen

**Region gestalten**

Das Projekt des Forschungsprogramms „Region gestalten“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung und Hintergrund</b>	<b>5</b>
1.1 Die thematische Initiative „Aktive Regionalentwicklung“	5
1.2 Die Modellvorhaben im Überblick	61
1.3 Strategisches Vorgehen im Gesamtprozess	12
<b>2 Vom Regionalen Entwicklungskonzept zum Strategischen Regionalentwicklungskonzept</b>	<b>13</b>
2.1 Die Rolle von Konzepten in der Regionalentwicklung	13
2.2 Merkmale Regionaler Entwicklungskonzepte	14
2.3 Merkmale Strategischer Regionalentwicklungskonzepte	16
<b>3 Das strategische Konzept – Leitfragen</b>	<b>19</b>
3.1 Wo stehen wir?	19
3.2 Wo wollen wir hin?	23
3.3 Wie kommen wir dahin?	26
<b>4 Was soll konkret passieren?</b>	<b>29</b>
4.1 Wie kommen wir in die Umsetzung?	29
4.2 Welche Projekte sind geeignet?	34
4.3 Kosten und Finanzierung von Projekten	39
<b>5 Wie gestalten wir den Prozess?</b>	<b>41</b>
5.1 Wer arbeitet mit?	42
5.2 Wie organisieren wir die Zusammenarbeit?	49
5.3 Warum sind Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit wichtig?	52
<b>6 Wie geht es weiter?</b>	<b>57</b>
6.1 Den Prozess evaluieren	57
6.2 Entscheidungs- und Umsetzungsstrukturen verstetigen	59
6.3 Operative Programme für die Umsetzung	60
<b>7 Schluss und Ausblick</b>	<b>62</b>
<b>Quellen</b>	<b>63</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>66</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>66</b>

# 1 Einführung und Hintergrund

## 1.1 Die thematische Initiative „Aktive Regionalentwicklung“

Die Herausforderungen des demografischen Wandels, der wirtschaftlichen Disparitäten und des Klimawandels stellen ländliche und strukturschwache Regionen in Deutschland vor immense Aufgaben, die nur mit guten, mittel- bis langfristig orientierten Strategien zu bewältigen sind. Angesichts dieser Entwicklungen hat die deutsche Bundesregierung im Rahmen des Programms *Region gestalten* die thematische Initiative „Aktive Regionalentwicklung“ ins Leben gerufen. Diese Förderinitiative zielt darauf ab, im Rahmen von Prozessen einer strategischen Regionalentwicklung innovative Ansätze zur Stärkung der regionalen Entwicklung zu fördern und nachhaltige Strukturen in den betroffenen Regionen zu schaffen.

Das übergeordnete Ziel der „Aktiven Regionalentwicklung“ ist es, durch gezielte Maßnahmen die Lebensqualität in ländlichen Räumen zu verbessern und gleichzeitig die regionalen Potenziale zu aktivieren. Hierzu werden nicht nur wirtschaftliche Aspekte betrachtet, sondern auch soziale, kulturelle und ökologische Dimensionen integriert. Dies soll langfristig dazu beitragen, neue wirtschaftliche Impulse zu setzen, die Abwanderung aus den Regionen zu verringern und die Attraktivität der Regionen sowohl für Bewohnerinnen und Bewohner als auch für Unternehmen als Wohn- und Arbeitsorte zu steigern.

Im Rahmen dieser Initiative wurden 15 Modellvorhaben ausgewählt, die als Vorbilder für eine erfolgreiche Regionalentwicklung dienen sollen. Diese Modellvorhaben decken ein breites Spektrum an Themen ab: Von der Transformation der Wirtschaft über Klimawandelanpassung sowie Ausbau der Daseins-

vorsorge mittels Digitalisierung bis hin zur Fachkräftesicherung. Jedes dieser Vorhaben dient als Beispiel dafür, wie durch innovative und anpassungsfähige Ansätze eine nachhaltige Regionalentwicklung umgesetzt werden kann.

Diese Arbeitshilfe bietet eine umfassende Übersicht über die Initiative „Aktive Regionalentwicklung“ (siehe Abb. 1) und stellt die wesentlichen Inhalte und Erkenntnisse der Modellvorhaben vor. Ziel ist es, Akteuren praxisnahe Anleitungen zur Erarbeitung Strategischer Regionalentwicklungskonzepte (SREK) und Inspirationen für die eigene Arbeit zu bieten und somit einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung von strategischen Regionalentwicklungsprozessen zu leisten.

Im Kapitel 1 werden die thematische Initiative „Aktive Regionalentwicklung“, ihre Modellvorhaben sowie das strategische Vorgehen im Gesamtprozess vorgestellt. Das anschließende Kapitel 2 stellt mit einem Blick auf die umfangreiche und vielfältige Landschaft regionaler Entwicklungskonzepte (REK) deren Merkmale und Funktionen dar und führt die maßgeblichen Merkmale von SREK ein. Die Kapitel 3 bis 6 enthalten, orientiert an Leitfragen zu den Aspekten Konzept, Umsetzung, Prozessgestaltung sowie Erfolgskontrolle und Verstetigung, zahlreiche Hinweise für Akteure in strategischen Regionalentwicklungsprozessen, dies untersetzt mit Beispielen aus den Modellhaben der Förderinitiative.

## 1.2 Die Modellvorhaben im Überblick

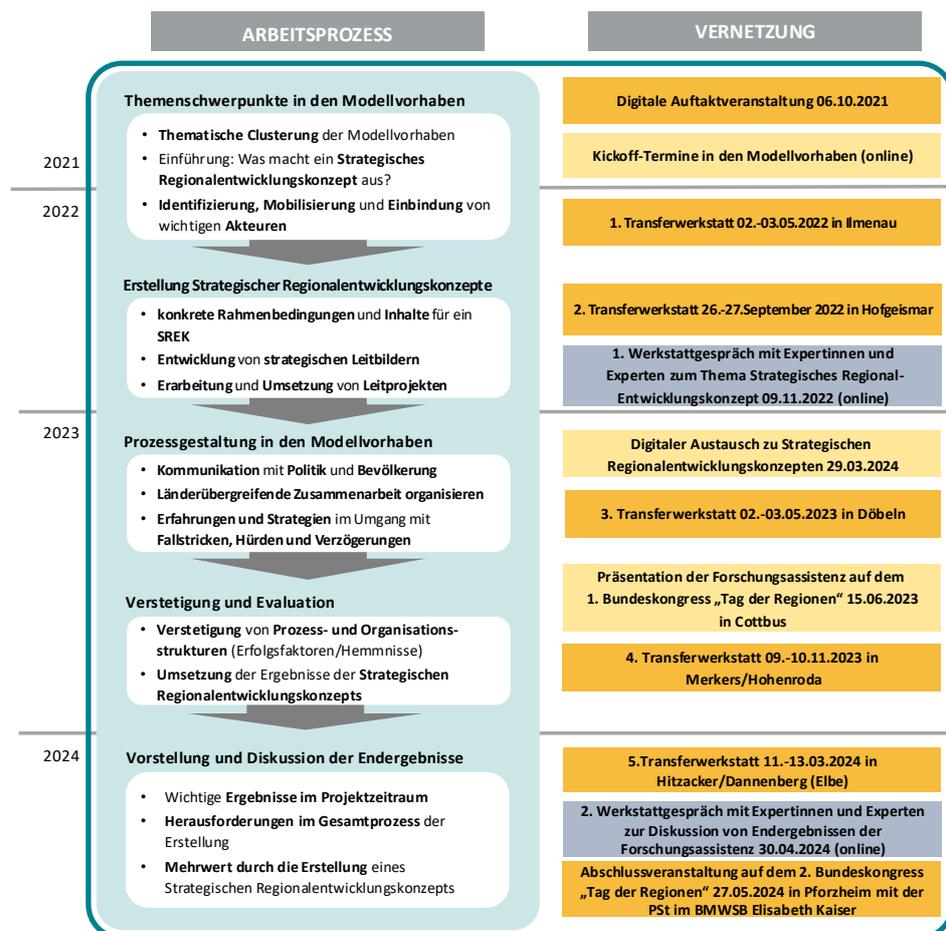
Insgesamt 15 Modellvorhaben beteiligten sich an der thematischen Initiative. Die Modellvorhaben repräsentieren die Bandbreite struktureller Regionstypen sowie der Regionsgrößen. Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation konnten drei Gruppen gebildet werden:

1. Die erste Gruppe von Regionen führt die Vorhaben innerhalb ihres Landkreises oder innerhalb einer klar definierten Kooperationsstruktur mit etabliertem institutionellen Hintergrund durch. Der Großteil der Regionen knüpfte an bereits bestehende Konzepte und Strategien an und nutzte etablierte Prozessstrukturen.

2. Die zweite Gruppe von Modellvorhaben wurde landkreisübergreifend und teilweise sogar bundesländerübergreifend angelegt. In diese Gruppe fallen Vorhaben, in denen bereits etablierte kreisübergreifende Institutionen vorhanden sind und teilweise schon grundlegende strategische Konzeptionen vorliegen.

3. Die dritte Gruppe umfasst Vorhaben, in denen keine oder nur wenig Erfahrungen in der kreisübergreifenden Zusammenarbeit bestehen. Diese gilt es nun auf die strategischen Themen zu fokussieren. Für die Regionen stellte die thematische Initiative „Aktive Regionalentwicklung“ den Auftakt für eine neue Kooperationsstruktur dar.

Abbildung 1: Ablaufgrafik der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“  
Quelle: eigene Darstellung



Die Bandbreite der Modellvorhaben spiegelt sich auch in deren Themenschwerpunkten wider, wobei ein Fokus auf Oberthemen wie Daseinsvorsorge und Teilhabe, Wohnen und Siedlungsentwicklung im Bestand, Gestaltung des Strukturwandels, innovative Zukunftsstandorte und regionale Wertschöpfung deutlich wurde. Die Zuordnung konnte nicht in allen Fällen trennscharf vorgenommen werden und erfolgte letztlich danach, welcher Themenschwerpunkt vorrangig behandelt wurde.

### **Daseinsvorsorge und Teilhabe**

#### *Gut versorgt im Sankt Wendeler Land (Landkreis St. Wendel)*

Der Landkreis St. Wendel setzt sich mit dem Projekt „Smart Village“ für die Erhaltung, Gestaltung und Entwicklung der ländlich geprägten Orte zur Verbesserung der Lebensverhältnisse der ländlichen Bevölkerung ein. Mit dem Projekt „Gut versorgt im Sankt Wendeler Land“ strebt der Landkreis St. Wendel die Etablierung eines Versorgungsnetzes an, welches aus mehreren Einheiten (Micro-Hubs, Mini-Depots) besteht und eine landkreisübergreifende Versorgung der alternden Bevölkerung mit Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs gewährleistet, um abgelegene Orte bzw. Ortsteile wieder attraktiv zu machen, auch für junge Familien.

#### *Teilhabe überall. Pilotprojekt zur Stärkung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen der Metropolregion Nürnberg (Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge)*

Die Herausforderungen der Daseinsvorsorge für ältere und mobilitätseingeschränkte Menschen in stark ländlich geprägten Räumen nehmen durch Trends wie Urbanisierung und demografischer Wandel weiter zu. Das Projekt zielte darauf ab, durch die Bereitstellung und verbesserte Vernetzung von öffentlichen Mobilitätsangeboten in Form von sogenannten Teilhabestationen die Erreichbarkeit und Mobilität der Menschen

im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge erheblich zu verbessern. Dadurch soll auch die Teilhabe am sozialen und gesellschaftlichen Leben erleichtert werden, da die verschiedenen genannten Aspekte integriert betrachtet wurden.

#### *Landkreis Oberspreewald-Lausitz regional gut versorgt*

Die Erstellung des SREK für den Landkreis Oberspreewald-Lausitz und die darin enthaltenen Lösungsansätze sowie planerischen Umsetzungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Strukturverbesserung zielen darauf ab, einen wesentlichen Beitrag zur Bleibebereitschaft der jungen Bevölkerung, zur Rückkehr und zum Zuzug in die Region zu leisten. Im Rahmen der Konzeptentwicklung legte man ein besonderes Augenmerk auf die Vernetzung bestehender touristischer Angebote, wobei eine übergreifende Betrachtung über Landkreis- und Ländergrenzen hinweg erfolgte. Zudem wurde eine Vernetzung der Themengebiete Tourismus, Wirtschaft und Kultur angestrebt. Neben der Steigerung der Produktivität sind zwei thematische Tourismusrouten entstanden, welche Erholung, Erlebnis, Kultur und Wissen über die Region zusammenführen und sowohl die heimische Wirtschaft als auch den Tourismus stärken sollen.

### **Wohnen und Siedlungsentwicklung im Bestand**

#### *Aufbau eines kreisweiten Innenentwicklungsmanagements (Landkreis Northeim)*

Als eine der zentralen regionalspezifischen Herausforderungen wurde im Landkreis Northeim die Innenentwicklung identifiziert. Dieses Pilotvorhaben erprobte einen neuen Weg für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung. Der Landkreis Northeim entwickelte auf breiter Basis eine gemeinschaftliche und an den Interessen der Bevölkerung ausgerichtete Strategie zur „Siedlungsentwicklung für die Zukunft“. Ein neuer Ansatz stärkt den durch LEADER und das Südniedersachsenprogramm bereits initi-

ierte regionale Entwicklungsprozess mit dem Ziel, hiermit dem prognostizierten demografischen Wandel entgegenzutreten zu können. Im SREK erfolgte eine Fokussierung und Konzentration auf innovative, regionsspezifische Lösungsansätze zur Aktivierung von Innenentwicklungspotenzialen.

*Leben und Arbeiten im ländlichen Raum  
(Gemeinde Wiesenburg/Mark)*

Sinkende Einwohnerzahlen, stagnierende Steuereinnahmen und der Verlust von Arbeitsplätzen und sozialen Angeboten waren kennzeichnend für die Vorhabenregion. Die Strukturschwäche wird durch die Ansiedlung von „kreativen Produktionsstätten“ und damit auch von neuen Einwohnerinnen und Einwohnern abgebaut. Ziele sind, die Entwicklung im ländlichen Raum zu steuern, um den Flächenverbrauch zu verringern, Arbeitsplätze in den ländlichen Raum zu verlagern und eine attraktive Dorfmitte statt Leerstand durch Wochenendnutzungen zu schaffen. Die Schaffung von Co-Working-Spaces (in Cafés, auf Bauernhöfen, Bahnhofsgebäuden etc.) wird unterstützt und konkret ein Gewerbepark 2.0 (Drahtzieherpark Wiesenburg) aufgebaut. Die Bedürfnisse der ansässigen Bevölkerung werden bei der Gestaltung des Gewerbeparks berücksichtigt.

*Entwicklung eines Oberzentrums für Südthüringen (Stadt Suhl in Kooperation mit Zella-Mehlis, Oberhof und Schleusingen)*

„Gemeinsam stärker“ ist das Motto der Städte Suhl, Zella-Mehlis, Schleusingen und Oberhof in Südthüringen. Gemeinsam wollen diese vier Städte ein starkes Oberzentrum mit hoher Attraktivität für Unternehmen, Fachkräfte und Familien im Süden Thüringens werden. Um der Abwanderung und Überalterung entgegenzuwirken, werden die Wirtschafts- und Innovationskraft sowie die Bildungs- und Versorgungsstrukturen der Region gestärkt. Hierfür ist eine Bündelung von Wissen und Ressourcen erforderlich. Die Institutionalisierung der interkommunalen

Zusammenarbeit in einem Planungsverband stellt ein geeignetes Instrument zur Erreichung dieses Ziels dar.

## **Gestaltung des Strukturwandels**

*Progressiver ländlicher Raum – Altenburger Land*

Das Altenburger Land sieht sich mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert, die aus dem bevorstehenden Kohleausstieg, dem Strukturwandel in der Automobilbranche sowie dem demografischen Wandel resultieren. Daher strebt der Landkreis einen umfassenden wirtschaftlichen Strukturwandel an, um eine Region mit zukunfts- und wachstumsorientierten, wettbewerbsfähigen Unternehmen zu etablieren. Der Zukunftsin kubator Altenburg – die zentrale Vernetzungs-, Informations- und Kommunikationsstelle – fasst die zentralen Elemente der angestrebten innovationsorientierten Regionalentwicklung zusammen. Das entwickelte SREK dient zukünftig außerdem als Handlungsgrundlage zur Realisierung von investiven Maßnahmen, auch im Zusammenhang mit der Umsetzung des „Investitionsgesetzes Kohleregionen“ im Altenburger Land.

*Zukunft Kali-Region 2.0 – Eine Zukunft für das Kalirevier Hessen/Thüringen*

Auf den ersten Blick ist die Region in erheblichem Maße durch das endliche „weiße Gold“ (Salz) geprägt, sowohl in naturräumlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Aufgrund der seit über 125 Jahren bestehenden monostrukturellen Wirtschaft der Region herrscht nur ein diffuses Bild über alternative Wirtschaftszweige, die den Ausfall der Kaliwertschöpfung kompensieren könnten. Aus diesem Grund haben die Landkreise Hersfeld-Rotenburg, Fulda und Wartburgkreis (Hessen und Thüringen) gemeinsam mit den Kommunen und einer Vielzahl weiterer Partnerinnen und Partner ein SREK erarbeitet. Dieses dient als strategische Grundlage für die langfristige und nachhaltige Transformation der wirtschaftlich

erfolgreichen Region zu einem zukunftsfähigen Lebens- und Wirtschaftsraum mit realistischen und wirkungsvollen Entwicklungsperspektiven und -ansätzen.

#### *Strategisches Entwicklungs- und Handlungskonzept für das länderübergreifende Lausitzer Seenland*

Die Lausitz sieht sich gegenwärtig mit einem signifikanten Strukturwandel konfrontiert. Unter dem Leitbild „Von der Bergbau- zur Tourismus- und Energieregion“ erfolgt eine Neudefinition der regionalwirtschaftlichen Basis. Einheitliche Planungen innerhalb der funktionellen Region Seenland, wie sie etwa im Hinblick auf das Wasserrecht bei schwimmenden Anlagen von Relevanz wären, sind jedoch durch die länderübergreifende Lage des Lausitzer Seenlands in Sachsen und Brandenburg erschwert. Im Rahmen des Vorhabens haben die Verantwortlichen neue Governance-Ansätze (Datengrundlagen, Organisationsformen) etabliert, um teilträumliche und fachliche Planungen weitestgehend zu harmonisieren. Ergänzend haben sie ein Konzept zur Erhöhung der Planungssicherheit an und auf den Seen erarbeitet, das die Errichtung von touristischen Basisinfrastrukturen, Wohnbauflächen oder Investitionen in schwimmende Anlagen effektiv lenken soll.

#### *(Wirtschafts-)Region der Mitte – Neues Leben und Arbeiten länderübergreifend organisiert (Region Kassel-Land)*

Die sogenannte „Region der Mitte“ umfasst den Raum zwischen Kassel, Paderborn und Göttingen und ist gekennzeichnet durch vielfältige wirtschaftliche und soziale Verflechtungen. Diese Verflechtungen sind jedoch lediglich zum Teil in der amtlichen Statistik erfasst. Ebenso ist die „Region der Mitte“ bis-

lang organisatorisch, das heißt bundeslandübergreifend, nicht institutionalisiert aufgestellt, da sie in dreifacher Randlage an den Bundesländergrenzen Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen liegt. Das Ziel des Vorhabens bestand in der Etablierung einer länderübergreifenden, regionalen Kooperationsplattform (Nachbarschaftsforum), welche auf die Akteure und die Umsetzung konkreter Maßnahmen ausgerichtet ist. Die im Prozess ermittelten Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten dienen als Grundlage, um kooperative, dezentrale Arbeits-, Raum- und Wirtschaftsstrukturen zu entwickeln und zu evaluieren; diese Strukturen sollen zukünftig mit den Akteuren in ländlichen Kommunen in die Praxis umgesetzt werden.

#### **Innovative Zukunftsstandorte**

##### *Lucas-Cranach-Campus: Hochschule und Region Hand in Hand*

Die Lucas-Cranach-Campus Stiftung hatte sich zum Ziel gesetzt, ein „FabLab“ (FabrikationsLabor) zur beruflichen und gesellschaftlichen Bildung zu errichten. Damit sollten Unternehmen und Region bei Anpassungen an die sich verändernde Wirtschafts- und Arbeitswelt gestärkt sowie die regionale Wirtschaft und Wissenschaft vernetzt werden. Die Erstellung eines SREK, das aus einem bestehenden REK abgeleitet wurde<sup>1</sup>, ermöglicht es der Hochschule und der Region, den Herausforderungen „Bildung“ und „Strukturwandel“ zu begegnen. Der Landkreis profitiert von einer starken und attraktiven Kreisstadt sowie von dem Wissen und den Fachkräften, die der Lucas-Cranach-Campus in die Unternehmen bringt. Dieses Klima fördert die Kreativität, Soziokultur und den Wissensdurst der Beteiligten, die mittels des FabLabs Anreize schaffen sollen, Start-ups vor Ort zu gründen.

---

<sup>1</sup> Im Landkreis Kronach wird die regionale Entwicklung als Gesamtentwicklungsprozess unter Einbeziehung aller Partner in der Region gelebt. Grundlage hierfür ist die umfassende Lokale Entwicklungsstrategie (LES), die im Rahmen des EU-Programms LEADER bereits seit 2007 regelmäßig neu erarbeitet und weiterentwickelt wird. Auf der Grundlage der neuen LES von 2022, die modellhaft unter Resilienz Gesichtspunkten erarbeitet wurde, sollen nun im vorliegenden SREK die Stärkung und Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft als Rückgrat der gesamten Region vertieft werden.

*Neue Strategien und Strukturen für eine „Cradle to Cradle“-Modellregion in Nordost-Niedersachsen*

Die „Cradle to Cradle“-Modellregion befindet sich im nordöstlichen Niedersachsen und ist gekennzeichnet durch eine heterogene Struktur, die sowohl vereinzelte Stärken als auch gravierende Schwächen aufweist. Obgleich die Hansestadt Lüneburg eine relativ starke Wirtschaft sowie eine dynamische Entwicklung aufweist, sind gleichzeitig strukturschwache Teilräume im Landkreis Lüneburg zu verzeichnen. Das für die „Cradle to Cradle“-Modellregion Nordostniedersachsen entwickelte SREK umfasst eine Leitvision für die Region im Jahr 2035, strategische Ziele, Handlungsempfehlungen und Umsetzungsideen für verschiedene Handlungsfelder sowie ein Umsetzungskonzept (Roadmap) mit konkreten Maßnahmensteckbriefen. Das Leuchtturmprojekt, ein Labor für Nachhaltigkeitsinnovationen, befördert Ansätze für eine „Cradle to Cradle“-Wirtschaft sowie die Etablierung innovativer Projekte in strukturschwachen Räumen.

### **Regionale Wertschöpfung**

*Kraft der ländlichen Region – Resilienz durch regionale Ressourcennutzung im UNESCO-Biosphärenreservat Thüringer Wald (Ilm-Kreis)*

Das übergeordnete Ziel besteht in der Wiederherstellung der Verbindung zwischen Wald und weiteren regional vorhandenen Ressourcen einerseits und dem Leben und Wirtschaften vor Ort andererseits. Durch die Etablierung regionaler Wirtschaftskreisläufe soll eine regionale Resilienz geschaffen und die wirtschaftliche Kraft der heimischen Ressourcennutzung forciert werden. Die Stärkung und Wiederherstellung des Selbstverständnisses der Region als ressourcenstarke Region sowie die Rückbesinnung und Neuinterpretation nachhaltiger regionaler Wirtschaftsweisen und Techniken stellen dabei die zentralen Elemente dar. Das aus dem Rahmenkonzept für das Biosphärenreservat entwickelte SREK versteht sich als „Resilienzkonzept“ für die Region und leitet, unter

Berücksichtigung der spezifischen Charakteristika der Region, ab, in welchen Handlungsfeldern die Resilienz des Biosphärenreservats durch regionale Ressourcen wirtschaftlich gestärkt werden kann.

*Wandel von Tourismus und Wald – Naturpark Diemelsee 2030*

Der Klimawandel hat in den artenreichen Lebensräumen des Naturparks Diemelsee sichtbare Spuren hinterlassen: Große Fichtenbestände sind bereits abgestorben. Winter- und Wassersportangebote sind wegen Schnee- und Wassermangels stark eingeschränkt. Infolge dessen sind die Naturschutzziele sowie die Wertschöpfung der Forstwirtschaft und der Tourismusbranche bedroht. Mit dem Vorhaben „Wandel von Tourismus und Wald – Naturpark Diemelsee 2030“ entwickelte der Naturpark proaktive Lösungsansätze für die Regionalentwicklung. Die Verantwortlichen haben mit der Umsetzung von vier Projekten des Naturparkplans die Aufgaben und Ziele weiterentwickelt und somit alle vier Säulen der Naturparkarbeit in der Region gestärkt. Insgesamt haben sie das (Umwelt-) Bildungs- und Freizeitangebot in der Region erweitert und auf ein höheres Niveau gebracht.

*Sagenhaftes Mittelsachsen*

Sagen als identitätsstiftendes Instrument generieren neue Netzwerke und Kooperationen, legen Grundlagen für die künftige Regionalentwicklung und -planung, wecken bei Schülerinnen und Schülern das Interesse an der Region und deren Entwicklung, initiieren neue regionale Angebote und Produkte rund um die Sagen und vermitteln eine positive Wahrnehmung Mittelsachsens. Im Landkreis Mittelsachsen haben die Verantwortlichen das Kulturlandschaftskonzept Mittelsachsen zu einem SREK erweitert, das die veränderte Wahrnehmung der Region durch die Aufwertung des kulturellen Erbes der Sagen in den Mittelpunkt stellt. Im Rahmen des Vorhabens haben sie Akteure aus den Bereichen Freizeit, Kultur, Gastronomie, Beherbergungswesen und Bildung vernetzt und ausgewählte Pilotprojekte umgesetzt.

Abbildung 2: Verortung der 15 Modellvorhaben der Aktiven Regionalentwicklung  
 Quelle: eigene Darstellung, Kartengrundlage: BBSR 2024



**Daseinsvorsorge und Teilhabe**

- 1 Landkreis Wunsiedel (i.F.)
- 2 Landkreis St. Wendel
- 3 Landkreis Oberspreewald-Lausitz

**Wohnen und Siedlungsentwicklung im Bestand**

- 4 Landkreis Northeim
- 5 Gemeinde Wiesenburg/Mark
- 6 Oberzentrum Südthüringen

**Gestaltung des Strukturwandels**

- 7 Landkreis Altenburger Land
- 8 Kali-Region Hessen/Thüringen
- 9 Lausitzer Seenland Sachsen
- 10 Region Kassel-Land

**Innovative Zukunftsstandorte**

- 11 Lucas-Cranach-Campus (Landkreis Kronach)
- 12 Cradle to Cradle Modellregion Nordost-Niedersachsen

**Regionale Wertschöpfung**

- 13 UNESCO-Biosphärenreservat Thüringer Wald (Ilm-Kreis)
- 14 Naturpark Diemelsee
- 15 Landkreis Mittelsachsen

### 1.3 Strategisches Vorgehen im Gesamtprozess

Konzepte sind nur so gut und wirksam wie der zugehörige Prozess ihrer Erarbeitung, ihrer nachfolgenden Umsetzung sowie einer wiederkehrenden Evaluation. Sie sind wichtige Meilensteine im zeitlichen Verlauf, fassen Informationen, Ideen, Ziele und Entscheidungen zusammen, bilden einen gemeinsamen Nenner für die entscheidenden und handelnden Akteure. Auch für die im Rahmen der thematischen Initiative „Aktive Regionalentwicklung“ erarbeiteten SREK gilt, dass sich ihr strategischer Gehalt und auch die daraus resultierenden Effekte nur aus einem Zusammenspiel von inhaltlichen und prozessbezogenen Aspekten ergeben können: „Strategie = Konzept + Prozess“.

Allein schon die Entscheidung, eine Strategie zu erarbeiten, bedarf einer bewussten Rückschau auf bis dato in der Region vorhandene Konzepte und Ideen und einer daraus resultierenden strategischen Verortung von Inhalt und Funktion des neuen Konzepts (siehe Kap. 2). Regionalentwicklung blickt in den meisten Fällen auf eine Vorgeschichte des Prozesses zurück, aus der zu lernen ist, was realistisch, machbar und für die Region angemessen ist (siehe Kap. 3).

Der dann anstehende Prozess ihrer Erarbeitung bietet viele Möglichkeiten, auf kooperativem Wege über die Zukunft der Region zu diskutieren und strategische Ableitungen für die angesichts der Ausgangsbedingungen anstehenden Handlungsansätze zu treffen. Der strategische Blick kann hier mitunter bedeuten, dass einzelne Themen und Aspekte besondere Aufmerksamkeit erhalten, weil hier die Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung besonders gut erscheinen (siehe Kap. 4).

Andere Dinge treten gegebenenfalls in den Hintergrund, ohne dass sie damit für die Region ihre Bedeutung verlieren. Strategie bedeutet auch Fokussieren, Dinge besonders intensiv zu tun und andere Dinge aktuell eher nicht in Betracht zu ziehen. So ergibt sich ein gezielter Einsatz finanzieller wie personeller Ressourcen. Auch nach seiner Erarbeitung bleibt es darauf angewiesen, dass der parallel gestartete oder nachfolgend begonnene Umsetzungsprozess eng mit dem SREK verknüpft und auf dessen Inhalte bezogen bleibt (siehe Kap. 5).

Gleiches gilt für die Rückkopplung der Prozessergebnisse, also die Auseinandersetzung mit ihnen im Sinne einer Evaluation. So entsteht ein lernender, lernfähiger strategischer Gesamtprozess, der sowohl die inhaltlichen als auch die prozessualen Aspekte immer wieder auf den Prüfstand stellt (siehe Kap. 6).

## 2 Vom Regionalen Entwicklungskonzept zum Strategischen Regionalentwicklungskonzept

### 2.1 Die Rolle von Konzepten in der Regionalentwicklung

Die regionale Ebene, ein vielfältiger räumlicher Zuschnitt zwischen örtlicher Ebene und Bundesland, hat seit den 1980er-Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. In verschiedensten Zusammenhängen wurden Regionen abgegrenzt, um dort Entwicklungsprozesse zu initiieren, die sich unter anderem als Antwort auf sowohl Globalisierungstendenzen als auch auf die Regionalisierung von Lebensstilen verstanden. Politik, Planung und Steuerung entdeckten die Regionen als Bezugsraum für Konzepte, Pläne und Prozesse für die Bewältigung des Strukturwandels, für eine aktive Gestaltung einer Anpassung an die Auswirkungen des demografischen Wandels sowie des Klimawandels.

Darüber hinaus haben sich zu dieser Zeit auch das Verständnis und die Kultur von Planung und Steuerung verändert. So waren nicht zuletzt eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand ein Grund dafür, dass Planung und Steuerung zunehmend nur noch in Aushandlungsprozessen mit Akteuren der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft oder anderer Interessenvertretungen realisiert werden konnten (vgl. Häußermann/Siebel 1994: 41). Staatliche Akteure fanden sich in neuen Rollen wieder, als Mitwirkende neben anderen. Es entstand sowohl in der Stadt- und Dorf- als auch in der Regionalentwicklung eine „neue Planungskultur“, die als nicht-hierarchisch, kooperativ und interaktiv charakterisiert wird. Der gesamte Planungs- und Entwicklungsprozess als kommunikative Gestaltungsaufgabe rückte in den Blick. Planung wurde nicht mehr nur als Verstandesarbeit, sondern vor allem als Verständigungsarbeit betrieben. Es vollzog sich ein Wandel vom Denken in der technischen Herstellung von Plänen zum

Denken in Planungsprozessen, vom staatlichen Regelsystem zum regional-kooperativen Entwicklungsdenken, vom technisch-interventionistischen Steuerungsanspruch zum Steuerungsanspruch durch Moderieren, Managen und Verhandeln. Das bestehende Instrumentarium wurde weiterentwickelt, alte Steuerungsformen wurden aber nicht gänzlich aufgegeben. Alte und neue Steuerungsformen existierten nebeneinander. In den 1990er-Jahren verstärkte sich dieser paradigmatische Wandel. Es gab Ansätze zum Wandel des Staates hin zum aktivierenden Staat. Planung wurde nunmehr als strategische Steuerung von Entwicklungsprozessen verstanden. Government wurde zu Governance bzw. wurde durch Governance ergänzt (vgl. Selle 2005: 123 f.; Fürst 2006: 117, 123 f.; Keller 1996: 141).

#### Die Vielfalt der Konzepte und ihre Funktionen

In vielen Fällen war und ist die Erarbeitung und nachfolgende Umsetzung eines REK Anlass und Inhalt der Zusammenarbeit im regionalen Kontext. Seit Mitte der 1990er-Jahre wurden und werden REK von der Ebene einzelner Teilregionen bis hin zu Planungsregionen erarbeitet – oftmals auch mit der Unterstützung der Länder und des Bundes. REK haben eine Reihe von Funktionen im Hinblick auf die Entwicklung regionaler Potenziale sowie Kooperations- und Handlungsmustern in den jeweiligen Regionen (vgl. Hoffmann 2004: 65 f.; vgl. auch Dehne 2002: 28 f.; TMWI 1997: 6):

- **REK sind Anlässe zur Kooperation.** Die Erarbeitung eines REK ist in vielen Fällen der erste Rahmen, in dem benachbarte Gemeinden, Kreise oder Bezirke über gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten nachdenken. Öffentliche und private Akteure kommen

zusammen und erarbeiten gemeinsame Lösungsansätze bis hin zu konkreten Projekten und deren anschließender Umsetzung.

- **REK bündeln Informationen und konzentrieren regionales Handeln.** In die Erarbeitung eines REK fließt eine Vielzahl von Informationen über die Gegebenheiten der Region, die vorhandenen Akteurskonstellationen, deren Initiativen sowie externe Einflüsse ein. Diese Informationen werden strukturiert und im Hinblick auf bestehende Entwicklungschancen und -hemmnisse bewertet. Als Ergebnis der gemeinsamen Diskussion der Akteure in der Region entsteht ein Bild bzw. eine Idee der Region mit einer Fokussierung auf entwicklungsrelevante Handlungsfelder, die im Kontext der jeweiligen Region realistisch umsetzbar sind.
- **REK machen die Region sichtbar.** Sie wirken nicht nur nach innen in die Region hinein, indem Ausgangsbedingungen und Zukunftsoptionen diskutiert werden und so ein gemeinsames Bild (langfristig vielleicht auch ein gemeinsamer regionaler Konsens entsteht). Sie werden auch nach außen genutzt, um die Region und deren Stärken imagefördernd darzustellen.
- **REK generieren eine Vielzahl von Projektideen.** Es „hat sich gezeigt, dass sichtbare Maßnahmen zur Umsetzung von Entwicklungskonzepten mindestens ebenso wichtig sind wie die Entwicklungskonzepte selbst“ (Müller 1999: 607). Die Orientierung an konkreten und umsetzbaren regionalen Leitprojekten ist eines ihrer Hauptmerkmale. Die besondere Qualität der entstehenden Projekte besteht darin, dass zunehmend Handlungsansätze aus verschiedenen Handlungsfeldern zusammengeführt werden und so integrierte Projektideen entstehen. Dies allein, verbunden mit der Kooperation von Akteuren und der Integration finanzieller Ressourcen, ist vielerorts bereits als Innovation zu werten. Die gemeinsame Umsetzung integrierter Projekte stellt in vielen Regionen eine we-

sentliche Veränderung gegenüber der bisherigen Praxis dar und kann angesichts der bis dahin zu überwindenden Restriktionen, Vorbehalte etc. als innovativ gelten.

- **REK bringen Geld in die Region.** Spätestens seit Förderansätze wie LEADER aktiv auf die Form des Wettbewerbs setzen und REK dabei als Bewertungsgrundlage dienen, hat dieses Instrument eine weitere, in der Wahrnehmung der regionalen Akteure bedeutende Funktion hinzugewonnen. Ein REK eröffnet neue Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung von Projekten und das damit verbundene Management. Darüber hinaus wurde in einigen Bundesländern eine direkte Verbindung zwischen den Projekten aus den REK und der Förderpolitik hergestellt, indem ihnen bei der Vergabe von Fördermitteln Priorität eingeräumt wurde. „Durch die Koordinierungsfunktion und die Prioritätensetzung bei der Projektauswahl können die REK zu einem effizienteren Einsatz öffentlicher Mittel beitragen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Institutionen, die über die Mittelvergabe entscheiden, ihre Entscheidungen an den Konzepten orientieren“ (Knieling/Weick 2004: 933).

## 2.2 Merkmale Regionaler Entwicklungskonzepte

REK wurden und werden in großem Umfang als Instrument der Regionalentwicklung eingesetzt (vgl. Hoffmann et al. 2002; Knieling/Weick 2004: 929). Die Regionen verfügen daher in den meisten Fällen bereits über mehr oder weniger umfangreiche Erfahrungen mit der Erarbeitung und Umsetzung dieser Konzepte, die häufig einen Meilenstein in einem mittlerweile langjährigen Entwicklungsprozess darstellen.

Die verschiedenen Fachressorts der Bundesländer haben die REK initiiert und gefördert und fördern sie weiterhin. Hinzu kommen Initiativen von Bundesministerien. Dies hat

mitunter zur Folge, dass verschiedenen Ressorts für denselben Raum (oder für je nach Förderansatz modifizierte Raumzuschnitte) eigene REK initiieren und fördern. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich (geprägt durch den jeweiligen Schwerpunkt des initiierenden Ressorts) immer der Querschnittsaufgabe einer integrierten Regionalentwicklung annehmen. Dabei verfolgen die Akteure häufig gleiche Leitbilder und Ziele und entwickeln ähnliche Strategien und Projekthinhalte.

Trotz der Vielfalt der Ansätze und Hintergründe lässt sich folgende Definition für REK ableiten: „Ein Regionales Entwicklungskonzept ist eine ganzheitliche, informelle, auf Konsens und Selbstbindung beruhende Strategie, um eine Region durch aufeinander abgestimmte Maßnahmen und Projekte öffentlicher und privater Institutionen und Personen zu entwickeln und einen dauerhaften, zielgerichteten und sich selbst steuernden Entwicklungsprozess einzuleiten“ (Dehne 2002: 26).

Im Einzelnen lassen sich folgende Merkmale zusammenfassen (vgl. Dehne 2002: 26; Kniebling/Weick 2004: 928):

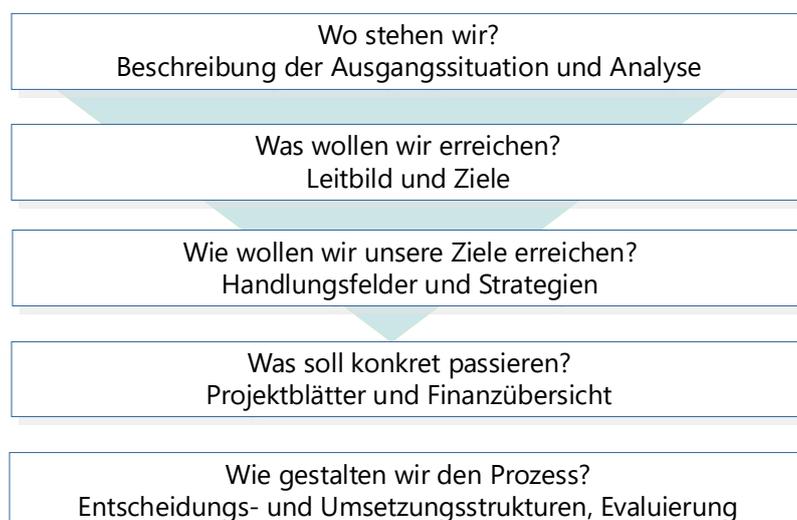
- Der Bezugsraum eines REK liegt oberhalb der kommunalen Ebene und unterhalb der

Landesebene und ist nicht an administrative Grenzen gebunden, sondern grundsätzlich offen.

- Ein REK ist ein informelles und freiwilliges Instrument der Zusammenarbeit. Es entfaltet keine rechtliche Bindungswirkung und beschränkt sich auf die Selbstbindung der beteiligten Akteure. Entsprechend sind die Identifikation der Akteure und die regionale Verankerung von besonderer Bedeutung für die Wirkung des REK.
- Ein REK ist integrativ angelegt, was nicht bedeutet, dass es allumfassend sein muss. Angestrebt wird jedoch ein an den Problemlagen und Potenzialen der Region orientierter und damit in den meisten Fällen ressort- und fachbereichsübergreifender Ansatz.
- Ein REK ist per se handlungs- und umsetzungsorientiert. Das heißt, es sollte in ein konkretes Maßnahmenprogramm mit Projekten münden.

Auch wenn Inhalt, Form und Prozess der Erstellung eines REK grundsätzlich frei sind, hat sich im Laufe der Jahre eine gewisse Grundstruktur für den Aufbau dieser Konzepte herausgebildet (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Grundstruktur für den Aufbau eines Regionalen Entwicklungskonzepts  
Quelle: eigene Darstellung



## 2.3 Merkmale Strategischer Regionalentwicklungskonzepte

Angesichts der weiterhin bestehenden Herausforderung, gleichwertige Lebensverhältnisse in den Regionen anzustreben, soll das Instrument REK noch stärker strategisch ausgerichtet und handlungsorientierter auf die zentralen Problemlagen und Potenziale der Regionen weiterentwickelt werden, dies in Form von SREK.

Ein SREK geht über ein herkömmliches REK hinaus und verbindet die Ordnungsaufgaben der Regionalplanung mit den Entwicklungsaufgaben der Regionalentwicklung, formuliert strategische Entwicklungsziele, definiert Leitprojekte und bildet die strategische Grundlage für den Einsatz von Fördermitteln. Die Fokussierung auf Kernthemen, die längerfristige Orientierung und die Umsetzungsorientierung spielen hier im Vergleich zu den REK eine noch größere Rolle.

SREK greifen die vielfältigen Erfahrungen mit den klassischen Entwicklungskonzepten auf und entwickeln diese weiter. Konkrete Eckpunkte dieser Weiterentwicklung sind die folgenden sechs Qualitätskriterien:

1. SREK werden durch eine Zuspitzung auf die besonderen regionalen Herausforderungen noch stärker **inhaltlich fokussiert** und sind somit thematisch nicht allumfassend anzulegen.
2. SREK verfolgen mehr als eine kurzfristige Perspektive für die Region. Sie sind **mittel- bis langfristig** ausgerichtet, das heißt auf einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren, orientiert.
3. SREK sind **umsetzungsorientiert**. Sie zeigen innovative und regionsspezifische Strategien auf, nicht zuletzt auf der Grundlage der in den Regionen bereits vorhandenen Erfahrungen mit den Grenzen und Möglichkeiten regionaler Entwicklung, und übersetzen diese in konkrete, umsetzbare Projekte. Der strategische Inhalt eines SREK

wird anschließend durch ein Strategisches Regionales Operatives Programm (SROP) (siehe Kap. 6.3) weiter konkretisiert. Mittel- bis langfristige Strategie wird zur Taktik. Das SROP stellt jeweils für Zeiträume von zwei Jahren die notwendigen Schritte im Umsetzungsprozess dar und benennt die Schritte der Entwicklung und Umsetzung von Projekten in diesem Zeitraum.

4. SREK und damit ihre Planung und Umsetzung basieren auf einem **kooperativen, offenen und zu verstetigenden Prozess**.
5. Die Verantwortlichen begleiten das SREK und den damit verbundenen Prozess **kontinuierlich und evaluieren ihn regelmäßig**, um neue Rahmenbedingungen sowie Entwicklungen in der Region und in den Projekten rückkoppeln zu können. Auf diese Weise verknüpfen sie die Konzeptentwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts miteinander.
6. SREK orientieren sich an den Zielen und Grundsätzen der **Regionalplanung**. Ihre Leitbilder, Strategien und Projekte stehen nicht im Widerspruch dazu. Um dies zu gewährleisten, werden die Akteure der Regionalplanung in die Prozesse eingebunden. Je näher der inhaltliche Schwerpunkt des SREK an den vor allem flächenbezogenen Steuerungsanspruch der Regionalplanung rückt, umso wichtiger ist per se deren direkte Einbindung. In anderen Fällen, also bei eher flächenunabhängigen Themen, kann die Einbindung eher nach Bedarf erfolgen.

Aus der Zusammenschau der Merkmale von REK und SREK lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede ableiten, wobei die Unterschiede bzw. der Mehrwert des SREK insbesondere in der noch stärkeren inhaltlichen Zuspitzung, der mittel- und langfristigen strategischen Ausrichtung in Verbindung mit einer noch stärkeren Umsetzungsorientierung über ein SROP zum Ausdruck kommen

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen REK und SREK  
 Quelle: eigene Darstellung

Regionale Entwicklungskonzepte		Strategische Regionalentwicklungskonzepte	
<b>Bezugsraum</b>			
Oberhalb der kommunalen Ebene und unterhalb der Landesebene; nicht an administrative Grenzen gebunden. Auch Ländergrenzen übergreifende Kooperationen (sowohl national als auch international) sind möglich.			
<b>Art des Instruments</b>			
Informelles und freiwilliges Instrument der Zusammenarbeit in einem zu verstetigenden Prozess			
<b>Inhaltlicher Fokus</b>			
Orientierung an den Problemlagen und Potenzialen der Region			
Integrativ angelegt, jedoch nicht per se allumfassend		Noch stärkere inhaltliche Zuspitzung auf die besonderen regionalen Herausforderungen	
<b>Zeitlicher Horizont</b>			
Mittel- bis langfristig angelegt			
Abhängig vom Konzept, kann zum Beispiel auf eine Förderperiode bezogen sein		Auf einen Zeitraum von zehn bis 15 Jahren orientiert	
<b>Umsetzungsorientierung</b>			
Per se handlungs- und umsetzungsorientiert; sie enthalten (in den meisten Fällen) ein konkretes Maßnahmenprogramm mit Projekten			
		Wird nachfolgend durch ein Strategisches Regionales Operatives Programm (SROP) weiter konkretisiert	
<b>Bezug zur Regionalplanung</b>			
Orientierung an den Zielen und Grundsätzen der Regionalplanung; Form der Einbindung der Regionalplanung abhängig von den gewählten Themen; Regionalplanung kann auch Initiator und Träger sein			

In den Modellvorhaben der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“ konnten erste Erkenntnisse zur Erarbeitung von SREK gewonnen werden.

Eine dieser Erkenntnisse ist die Notwendigkeit, die Geschichte bzw. Tradition bisheriger Entwicklungsprozesse in der Region einschließlich der entsprechenden konzeptionellen Grundlagen wahrzunehmen, zu berücksichtigen und in entsprechende erste strategische Entscheidungen über Funktion und Inhalte eines neuen Konzepts umzusetzen. Die Erfahrungen mit der Erarbeitung von SREK haben gezeigt, dass sich je nach Einordnung eines neuen Konzepts in den Gesamtprozess verschiedene Typen unterscheiden lassen:

■ **Gruppe 1. Erstmalige Konzepterstellung:**

Wir schreiben zum ersten Mal für genau diesen Raum ein Konzept für das, was wir tun (zum ersten Mal überhaupt ein SREK).  
*Modellvorhaben: „Cradle to Cradle“-Modellregion Nordostniedersachsen, Kali-Region, Region der Mitte – Kassel-Land, Gemeinde Wiesenburg/Mark*

■ **Gruppe 2. Aktualisierung und/oder Neuausrichtung:**

Wir machen eine Bestandsaufnahme und richten uns strategisch neu aus (von alten Konzepten zum neuen SREK und gegebenenfalls zu Leitprojekten).  
*Modellvorhaben: Progressiver ländlicher Raum – Altenburger Land, Landkreis Oberspreewald-Lausitz, Lausitzer Seenland Sachsen, Sagenhaftes Mittelsachsen*

- **Gruppe 3. Inhaltliche Fokussierung:** Wir wissen, wohin wir wollen, und schärfen dies inhaltlich (vom neuen Konzept zum fokussierten SREK).

*Modellvorhaben: Oberzentrum Südthüringen, Biosphärenreservat Thüringer Wald, Lucas-Cranach-Campus Kronach*

- **Gruppe 4. Umsetzungsorientierung mit konzeptionellem Rahmen:** Wir wissen genau, was wir umsetzen wollen, bzw. sind schon in der Umsetzung. Aber wir geben dem jetzt einen guten (handlungsorientierten) strategischen Rahmen (von Leitprojekten zu SREK)

bzw. verknüpfen die Leitprojekte mit strategischen Rahmen, die gerade erarbeitet werden.

*Modellvorhaben: Landkreis Northeim, Wunsiedel i. Fichtelgebirge, St. Wendel*

- **Gruppe 5. Umsetzung eines bestehenden SREK:** Wir haben bereits einen Fahrplan entwickelt, den wir jetzt umsetzen und zwischendurch kontrollieren und gegebenenfalls anpassen.

*Modellvorhaben: Naturpark Diemelsee*

## 3 Das strategische Konzept – Leitfragen

### 3.1 Wo stehen wir?

#### Die Bewertung der Ausgangssituation

Regionale Entwicklungsprozesse bauen häufig auf bereits vorhandenen oder aktuell laufenden Initiativen und Projekten auf. Diese Kontinuität ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg, da frühere Erfahrungen, Strukturen und Netzwerke in neue Strategien eingebunden werden können. Insbesondere die im Rahmen der LEADER-Programme geförderten Konzepte und Projekte spielen in vielen Regionen eine zentrale Rolle. Die dabei entwickelten Umsetzungsstrukturen und Netzwerke haben oft langfristige Wirkungen und bieten eine solide Grundlage für weitere Entwicklungsprozesse. Neben LEADER-Programmen fließen auch Kreisentwicklungskonzepte und spezielle Förderprogramme der Bundesländer in die regionale Entwicklung ein. Diese Programme unterstützen die Regionen bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen und bieten finanzielle sowie inhaltliche Hilfestellungen, die für den Aufbau von langfristigen Strukturen entscheidend sein können.

Ein SREK sollte dabei eine gewisse Flexibilität und Robustheit besitzen, um trotz sich ändernder Rahmenbedingungen wirksam bleiben zu können. Politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Veränderungen können sich schnell auf die Entwicklung einer Region auswirken, sei es durch neue Förderrichtlinien, wirtschaftliche Umbrüche oder demografische Trends. Ein robustes SREK bleibt auch in solchen Situationen handlungsfähig und passt sich den neuen Gegebenheiten an.

Allerdings gibt es Situationen, in denen sich die Rahmenbedingungen und damit die Perspektiven der Region so grundlegend verändern, dass es notwendig wird, die strategische Ausrichtung komplett neu zu überdenken.

Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn sich zentrale wirtschaftliche Strukturen verändern, wie durch den Verlust eines wichtigen Arbeitgebers, oder wenn sich durch politische Veränderungen neue Fördermöglichkeiten oder Restriktionen ergeben. In solchen Fällen reicht es nicht aus, bestehende Konzepte nur anzupassen; es bedarf dann viel mehr einer umfassenden Neuausrichtung der regionalen Strategie, um die langfristige Entwicklung zu sichern und neue Chancen zu nutzen.

#### *Beispiel:*

*Im Modellvorhaben „Entwicklung eines Oberzentrums für Südthüringen“ kann beispielhaft die vielfältige Konstellation vorgelagerter und paralleler Konzepte der Regionalentwicklung im Oberzentrum Südthüringen zu Beginn der Erarbeitung des SREK beschrieben werden. Ein SREK kann der Vertiefung einzelner Handlungsfelder aus den vorgelagerten Prozessen des REK 2021 dienen, es können aber auch übergreifende Leitbilder, Ziele und Handlungsfelder aus diesen Handlungsfeldern formuliert werden. Ursprüngliche Planung war es, entsprechend des REK alle identifizierten Handlungsfelder zu vertiefen und in diesen einzelne Projekte umzusetzen. Während des Prozesses ist deutlich geworden, dass – obwohl die zu bearbeitenden Handlungsfelder weiterhin wichtig für die Entwicklung des Oberzentrums sind – zunächst eine Priorisierung und Fokussierung bei der Umsetzung im Rahmen der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“ notwendig ist, um eine Überlastung der Stadtverwaltungen zu vermeiden und Maßnahmen zielgerichtet umzusetzen. Für jedes der fünf Handlungsfelder wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet. Durch externe Dienstleister wurden Vertiefungskonzepte in den Bereichen Stadtentwicklung, Kommunikation, Bildung und Innovation sowie Tourismus erstellt, die konkrete Projekte und Maßnahmen sowie Prozesse der Zusammenarbeit in den vier Städten definieren (siehe Abb. 4).*

Abbildung 4: Vorgelagerte und parallele Konzepte und Aktivitäten zu Beginn des SREK-Prozesses im Oberzentrum Südthüringen  
 Quelle: Oberzentrum Südthüringen 2024: 5



### Leitfragen zu Beginn des SREK-Prozesses

1. Welche strategischen Entwicklungsprozesse gab es bisher in der Region? Welche Zeithorizonte sind damit verbunden?
2. Welche Leitbilder und Ziele wurden formuliert? Inwieweit können diese übernommen oder müssen diese modifiziert werden?
3. Welche Handlungsfelder und gegebenenfalls Projekte sollen im laufenden SREK aufgenommen werden? Welche Handlungsfelder kommen neu hinzu? Welche Handlungsfelder entfallen?
4. Welche Informationsgrundlagen aus diesen Konzepten können übernommen werden, welche müssen aktualisiert werden, wozu sind welche vollständig neuen Informationssammlungen erforderlich?
5. Welche Akteure und Institutionen sollen in den neuen SREK-Prozess einbezogen werden?

### Regionalanalysen

Eine fundierte Regionalanalyse der Handlungsbedarfe und Potenziale der Region, die

dann zum Beispiel in eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse, siehe unten) mündet, ist eine zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen SREK-Prozess. Dabei ist ein Spagat zu bewältigen: Einerseits darf der Fokus nicht zu breit sein, da sonst die Gefahr einer Informationsüberflutung besteht. Andererseits darf der Fokus aber auch nicht zu eng sein, da sonst Handlungsbedarfe und Potenziale zu früh aus dem Blick geraten.

In jedem Fall sollte darauf geachtet werden, dass die regionalen Datenanalysen, die dann in die SWOT-Analyse münden, vom Umfang her das gesamte SREK nicht zu stark dominieren. Wenn viele Informationen nötig sind, sollten diese in einer eigenen Regionalanalyse detailliert aufbereitet werden, die dann als Anhang dem SREK beigefügt wird und nur mit den zentralen Erkenntnissen in das SREK selbst einfließt.

Hinsichtlich der Sektoren bzw. Themen der Bestandsanalysen, aus denen sich die zu bearbeitenden Handlungsfelder ableiten, lassen sich zwei Gruppen unterscheiden:

- Kernthemen, die in allen SREK-Aussagen berücksichtigt werden sollten: Raumstruktur sowie Bevölkerungs- und Beschäftigungsentwicklung. Neben der Situationsanalyse sollen, sofern vorhanden, auch Prognosen einfließen.
- Themen, die je nach Ausrichtung des SREK behandelt werden: Hier kommt ein potenziell breites Themenspektrum hinzu: Verflechtungen, Branchen- und Unternehmensstruktur, Arbeitsmarkt und Pendlerbeziehungen, Bildung, Soziales, Klimawandel, Energie, Digitalisierung, Wohnen, Wissenschaft, Forschung, Verkehr/Mobilität, Siedlungsentwicklung, Kultur, Kulturlandschaft, Freiraum, Identität, Naherholung, Tourismus, Landwirtschaft, Finanzen, Handel, sonstige technische Infrastruktur, interkommunale Zusammenarbeit.

Um die Analyse übersichtlich zu halten, kann es bereits sinnvoll sein, einzelne Themen, zu denen Informationen gesammelt werden, zu Handlungsfeldern zusammenzufassen (zum Beispiel Bildung und Wissenschaft). Insgesamt sollten im SREK nicht weniger als drei, aber auch nicht mehr als sechs Handlungsfelder behandelt werden. Diese sollten so gewählt sein, dass diese und die daraus abzuleitenden Maßnahmen die größten positiven Entwicklungen in der Region auslösen werden.

Bei der Auswertung und Aufbereitung der Daten zur vergangenen und zukünftigen Entwicklung sollten nach Möglichkeit Kartendarstellungen oder auch intraregionale räumliche Differenzierungen (bis auf die Ebene der Städte und Gemeinden) vorgenommen werden.

Darüber hinaus können Zeitreihendarstellungen hilfreich sein, wobei die Verantwortlichen möglichst Vergleichsgrößen (zum Beispiel zum gesamten Bundesland) angeben sollten. Aktuelle Prognosen, insbesondere zur Bevölkerungsentwicklung, müssen, sofern vorhanden, einbezogen werden. Besonders hervorzuheben ist hier die Bevölkerungsprognose des BBSR (2024) für die deutschen Landkreise bis 2045.

Neben Daten aus der amtlichen Statistik können auch Ergebnisse von Befragungen in die Bestandsanalyse einfließen, wie zum Beispiel im Modellvorhaben „Progressiver ländlicher Raum – Altenburger Land“ eine mehrfache Befragung der Bevölkerung in fünf Erhebungswellen (vgl. Landkreis Altenburger Land 2024: 34). Auch Unternehmensbefragungen können Ergebnisse zur Bewertung der Standortqualitäten im Untersuchungsraum geben, wie das nachfolgende Beispiel „(Wirtschafts-)Region der Mitte – Kassel-Land“ zeigt.

#### *Beispiel:*

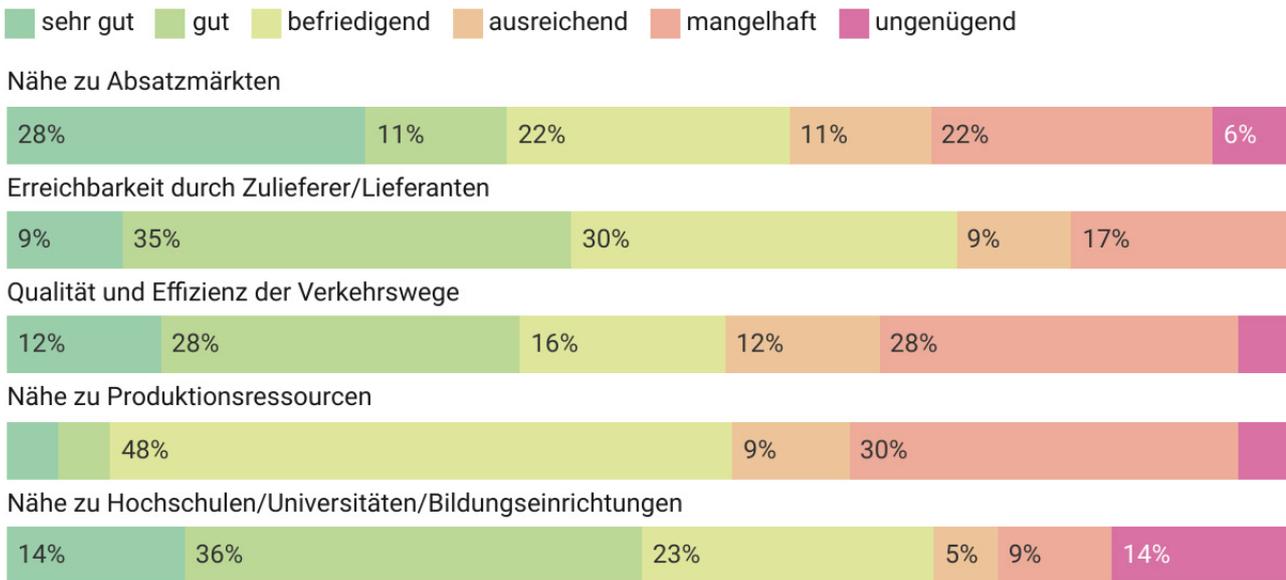
*Im Modellvorhaben „(Wirtschafts-)Region der Mitte – Kassel-Land“ wurde eine Regionalanalyse durchgeführt. Diese basiert auf sekundärstatistischen Daten sowie auf Interviews und Fragebögen, welche die Perspektive von Akteuren der Regionalentwicklung abbilden. Im Kern der Regionalanalyse stand eine Online-Unternehmensbefragung mit 55 Unternehmen. Die Fragen im Online-Fragebogen (siehe Abb. 5) haben zum Ziel, Einblicke in die Standortbewertung zum lokalen Umfeld innerhalb der Region der Mitte, zu den Standortqualitäten der (Wirtschafts-)Region der Mitte und zur Zusammenarbeit innerhalb der Region aus Sicht von Unternehmen zu gewinnen. Die Regionalanalyse zeigt ein sozioökonomisches Süd-Nord-Gefälle in diesem Raum.*

#### **SWOT-Analysen**

Die SWOT-Analyse ist eine etablierte Methode der strategischen Unternehmensplanung (vgl. Mintzberg 1994, Simon/von der Gathen 2004) und daraus abgeleitet der strategischen Regionalentwicklung (vgl. Kühn 2008, Vallée 2012). In SWOT-Analysen werden dargestellt: S: Stärken (Strengths); W: Schwächen (Weaknesses); O: Chancen (Opportunities); T: Risiken (Threats). Während sich die Analyse der Stärken und Schwächen auf die aktuelle Situation in der Region bezieht, wird bei den Chancen und Risiken ein Blick in die Zukunft in einem breiteren Rahmen geworfen. Dabei geht es vor allem um die Fragen, welche Rahmenbedingungen sich verändern und welche Gefahren, Risiken und Chancen sich aus den

Abbildung 5: Bewertung der Standortqualitäten im überregionalen Kontext

Quelle: Region Kassel-Land e. V. 2024: 41



veränderten Rahmenbedingungen für die Region ergeben könnten.

Die SWOT-Analyse fasst die Einschätzungen aus der Bestandsanalyse und der regionalen Akteure zusammen und resultiert aus einem gemeinsamen Bewertungsprozess. Grundsätzlich führen die Verantwortlichen für jedes Handlungsfeld eine SWOT-Analyse durch. Um die Anzahl der sektoralen SWOT-Analysen überschaubar zu halten, können mehrere Handlungsfelder in einer SWOT-Analyse zusammengefasst werden.

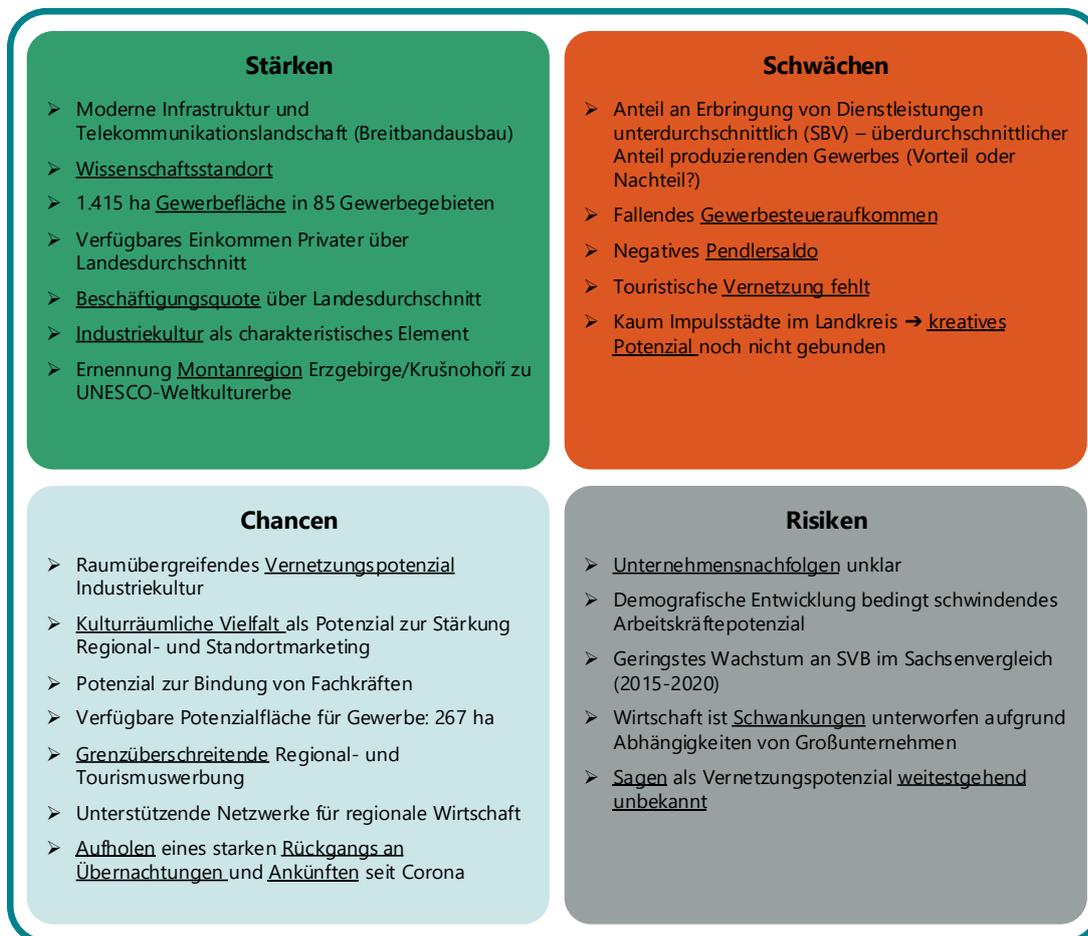
*Beispiel:*

*Im Modellvorhaben „Sagenhaftes Mittelsachsen“ bildete die Ausarbeitung einer SWOT-Analyse zu den sozioökonomischen Rahmenbedingungen des Landkreises den ersten Schwerpunkt in der Konzepterstellung. Dies erfolgte vorrangig auf Basis der Sichtung und Auswertung vorhandener Konzepte, Studien und Statistiken, um daraus Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken abzuleiten. Die Erkenntnisse sind mit zahlreichen Akteuren im Landkreis,*

*das heißt Vertreterinnen und Vertreter der Regionalentwicklung und -planung wie Behörden, der LEADER-Aktionsgruppen, Verbänden und Kammern in zwei Strategiewerkstätten diskutiert und ergänzt worden. Abbildung 6 zeigt das Ergebnis der SWOT-Analyse aus dem SREK des Landkreises Mittelsachsen für das Handlungsfeld „Wirtschaft, Handel und Tourismus“. Insgesamt wurden für dieses Handlungsfeld 24 Aspekte benannt. Außerdem enthält das SREK SWOT-Analysen zu drei weiteren Themenbereichen.*

SWOT-Analysen können auch aus bereits vorliegenden Konzepten übernommen werden. Bei einer größeren Anzahl von sektoralen SWOT-Analysen kann eine zusammenfassende SWOT-Analyse hilfreich sein, in der handlungsfeldübergreifend die wichtigsten Aussagen zum Beispiel gegliedert nach dem Nachhaltigkeitsdreieck (Ökologie-Ökonomie-Soziales) aufgeführt werden (vgl. Landkreis Lüchow-Dannenberg 2024: 37). Auch die Leitbilder der Raumentwicklungspolitik können als Sortierhilfe dienen.

Abbildung 6: SWOT-Analyse des Landkreises „Sagenhaftes Mittelsachsen“ für das Handlungsfeld Wirtschaft, Handel und Tourismus  
 Quelle: eigene Darstellung nach Landkreis Mittelsachsen 2022: 22



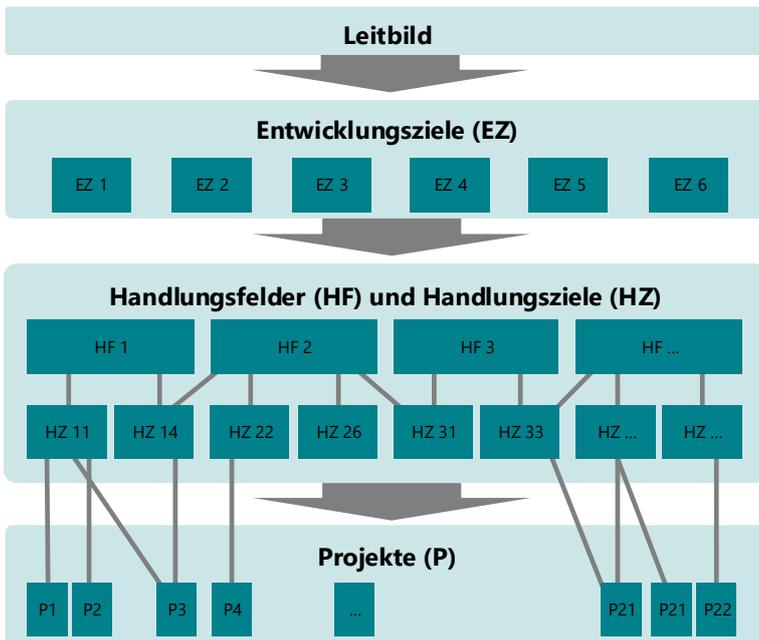
### Leitfragen zur Erstellung von Bestandsaufnahme und SWOT-Analyse

1. Welche Basisdaten (Raumstruktur, Einwohnerschaft, Beschäftigte) liegen für welche Zeiträume vor?
2. Zu welchen weiteren Themen werden welche Daten aus der amtlichen Statistik benötigt und welche liegen vor?
3. Liegen zu bestimmten Aspekten spezifische Erhebungen (zum Beispiel Befragungen) vor, die einbezogen werden sollten?
4. Sind einzelne Aspekte so zentral, dass eigene Erhebungen durchgeführt werden sollen?
5. Welche Themen können in den SWOT-Analysen zusammengefasst werden?
6. Ist eine zusammenfassende Darstellung der SWOT-Analyse sinnvoll?

### 3.2 Wo wollen wir hin?

Abbildung 7 illustriert die schrittweise Vorgehensweise des SREK, beginnend mit der Formulierung des Leitbildes. Darauf aufbauend werden Entwicklungsziele festgelegt, die die grundsätzliche Ausrichtung der kommunalen Entwicklung bestimmen. Im nächsten Schritt folgen die Handlungsziele, die konkrete Maßnahmen und Schwerpunkte definieren. Abschließend werden diese in spezifische Projekte überführt, die die praktische Umsetzung des strategischen Rahmens sicherstellen. Diese Abbildung bietet somit einen kompakten Überblick über den gesamten konzeptionellen Prozess von der Vision bis zur operativen Umsetzung.

Abbildung 7: Konzeptionelle Schritte eines SREK  
 Quelle: eigene Darstellung



**Beispiel:**

*Detaillierte Analysen im Rahmen des Modellvorhabens „Zukunft Kali-Region 2.0“ haben gezeigt, dass die Region deutlich stärker durch eine heterogene Wirtschaftsstruktur und vielfältige wirtschaftliche Kompetenzfelder geprägt ist als vorher angenommen. Zudem besteht eine ausgeprägte Branchenverflechtung innerhalb der Kali-Region und der beiden Landkreise. Vor diesem Hintergrund haben die Verantwortlichen das räumlich differenzierte Leitbild (siehe Abb. 8) entwickelt, um die Kali-Region als Innovationsmotor zu etablieren und die vorhandenen Kompetenzfelder in den Landkreisen Wartburgkreis und Hersfeld-Rotenburg weiterzuentwickeln und zu stärken. Sie initiieren und setzen gezielt Projekte um, um die wirtschaftlichen Potenziale der Region zu fördern und branchensowie regionenübergreifende Synergieeffekte zu schaffen.*

**Leitbilder**

Ein gemeinsames Leitbild für die zukünftige Entwicklungsrichtung der Region ist ein zentrales Element des SREK. Obwohl daraus noch keine direkten Handlungen abgeleitet werden können, erfüllt es wichtige Funktionen in regionalen Entwicklungsprozessen: Es kann aktivieren und gemeinsame Reflexionen ermöglichen, es gibt Orientierung und Halt und durch das Leitbild können innovative Impulse in die Region getragen werden. Das Leitbild kann durch bildliche Darstellungen wesentlich einprägsamer werden und die Handlungsrichtung wiedergeben. Vor allem für größere Regionen bietet sich eine räumliche Differenzierung des Leitbildes an, in der die spezifischen Rollen der Teilräume akzentuiert werden können. Das Leitbild unterscheidet sich klar vom Regionalmarketing, das auf die externe Darstellung und Vermarktung der Region abzielt. Während das Leitbild die interne Orientierung und strategische Ausrichtung für die Entwicklung definiert, fokussiert sich das Regionalmarketing darauf, ein positives Image der Region nach außen zu kommunizieren, um etwa Tourismus, Investitionen oder Fachkräfte anzuziehen.

**Tipps zur Formulierung des regionalen Leitbildes**

Das regionale Leitbild sollte

1. für einen mittel- bis langfristigen Zeitraum formuliert sein, der möglichst auch benannt ist,
2. visionäre Elemente enthalten, aber dennoch insgesamt realistisch sein,
3. die Handlungsfelder des SREK in ihrer Bedeutung widerspiegeln,
4. sich aus den SWOT-Analysen ableiten lassen und hier vor allem an den formulierten Chancen der Region ansetzen,
5. die Besonderheiten der Region im Vergleich zu anderen zum Ausdruck bringen,
6. plastisch formuliert sein und eine prägnante Überschrift enthalten,
7. aber vor allem durch eine aussagefähige und dennoch knappe Erläuterung über einen reinen Marketinglogan hinausgehen.

Abbildung 8: Räumliches Leitbild der Kali-Region  
 Quelle: LennardtundBirner GmbH 2024: 24



### Strategische Entwicklungsziele

Die Verantwortlichen leiten die strategischen Entwicklungsziele in der Regel aus den zentralen Ergebnissen der SWOT-Analyse und dem übergeordneten Leitbild ab. Sie formulieren prägnant, welche Schwächen vorrangig angegangen werden sollen, welche Stärken zur Nutzung der Chancen entwickelt werden sollen und welche Risiken mit der Verfolgung der Ziele verbunden sein könnten. Diese Ziele werden häufig für die jeweiligen Sektoren definiert.

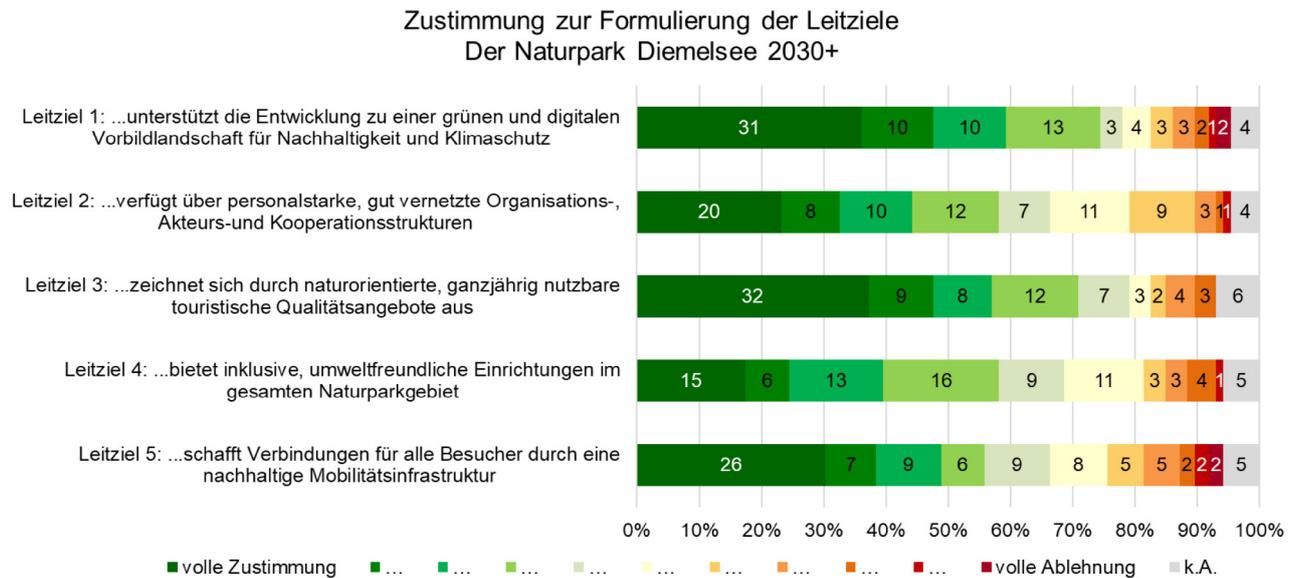
#### Beispiel:

*Der Landschaftswandel im Modellvorhaben „Wandel von Tourismus und Wald – Naturpark Diemelsee 2030“ hat unter anderem Auswirkungen auf den Tourismus, so zum Beispiel Einschränkungen bei Aktivitäten im Wald und beim Wassersport auf dem See, sowie erhebliche Verluste in der Forstwirtschaft zur Folge. Auf Basis der Bestands- und SWOT-Analyse wurden Ziele und Entwicklungspfade festgelegt, die im nächsten Schritt in konkrete Kernprojekte münden. Die*

*Verantwortlichen haben die Leitziele in Abstimmung mit der Naturparkgeschäftsführung und der Lenkungsrunde festgelegt und im Rahmen eines Online-Plenums bewertet. Das Ergebnis zeigt, dass alle Teilnehmenden die Weiterverfolgung aller Ziele befürworten. Besonders hohe Zustimmungswerte erhielten das Leitziel der Vorbildlandschaft für Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie das Leitziel der naturorientierten, ganzjährig nutzbaren Qualitätsangebote (siehe Abb. 9).*

Bei einer größeren Anzahl von sektoralen Entwicklungszielen kann es sinnvoll sein, Querschnittsziele zu formulieren, um den Zusammenhang zwischen den einzelnen Zielen deutlich zu machen, mögliche Gemeinsamkeiten der später formulierten Handlungsfelder und Projekte zu verdeutlichen und gegebenenfalls erste Hinweise auf übergreifende Indikatoren für Monitoring und Evaluation zu erhalten. Typische Querschnittsziele sind „Nachhaltigkeit“, „Resilienz“, „Digitalisierung“, „Interkommunale Zusammenarbeit“ oder „Stärkung des Ehrenamtes“.

Abbildung 9: Zustimmung zu Formulierung der sektoralen Entwicklungsziele im Naturparkplan Diemelsee  
 Quelle: Naturpark Diemelsee 2021: 39



**Tipps zur Formulierung der strategischen Entwicklungsziele**

- Die Formulierung der Entwicklungsziele sollte mindestens drei, jedoch nicht mehr als sechs Ziele umfassen.
- Dabei ist es empfehlenswert, den Grundgedanken des Leitbildes sowie einzelne seiner Aspekte aufzugreifen.
- Des Weiteren ist es von Vorteil, den Bezug zu den formulierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken deutlich zu machen.
- Sofern erforderlich, können auch sektorübergreifende Entwicklungsziele formuliert werden.

### 3.3 Wie kommen wir dahin?

#### Handlungsfelder, Handlungsstrategien und Handlungsziele

Nachdem die Entwicklungsziele formuliert sind, geht es um den Weg dorthin. Im ersten Schritt formulieren die Verantwortlichen Handlungsfelder (im SREK auch als „Zukunftsfelder“ oder „Entwicklungspfade“ bezeichnet). Diese Handlungsfelder sind für die Umsetzung des SREK so zentral, dass sie direkt angegangen werden

sollten. Zum Teil lassen sie sich direkt aus dem Leitbild und den Entwicklungszielen ableiten. Mitunter beziehen sich die Handlungsfelder jedoch auf mehrere Entwicklungsziele.

Tabelle 2 macht deutlich, dass die Anzahl der Handlungsfelder in den Modellregionen der „Aktiven Regionalentwicklung“ unterschiedlich war: Sie lag zwischen drei und acht. Der Konkretisierungsgrad der Handlungsfelder ist in den von vornherein thematisch fokussierten SREK (zum Beispiel Modellvorhaben Northeim zum Thema Innenentwicklung) naturgemäß höher als in den sektorübergreifenden SREK wie in den Modellvorhaben Altenburger Land oder Mittelsachsen. Dabei können mehrere Handlungsfelder zusammengefasst und neben den sektoralen Handlungsfeldern auch querschnittsorientierte Handlungsfelder definiert werden.

Es wird empfohlen, nicht weniger als drei, aber auch nicht mehr als sechs Handlungsfelder zu formulieren. Im Rahmen der Definition der Handlungsfelder ist eine Konkretisierung der relevanten Akteure erforderlich. Es ist zu spezifizieren, welche Zielgruppen in die Aktivitäten zu den Handlungsfeldern einbezogen

werden sollen. Um eine Konkretisierung der in den einzelnen Handlungsfeldern verfolgten Ziele zu erreichen, kann die Formulierung detaillierter Handlungsziele und Handlungsstrategien für die einzelnen Handlungsfelder sinnvoll sein. Die Verantwortlichen definieren in den Entwicklungszielen die angestrebten Ziele.

In den Handlungszielen und Handlungsstrategien stellen sie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dar. In diesem Zusammenhang können sie die Handlungsziele in den einzelnen Handlungsfeldern auch als Teilziele bezeichnen. Die Anzahl der in den Regionen formulierten Handlungsziele variiert erheblich. In einigen Regionen haben die Verantwortlichen nur ein Ziel pro Handlungsfeld definiert, während in anderen über fünfzig Ziele formuliert wurden. Im Durchschnitt haben die Regionen drei bis vier Handlungsziele pro Handlungsfeld festgelegt, was als Orientierung dienen sollte.

Für den SREK-Gesamtprozess kann die Formulierung von Handlungszielen, die mehrere

Handlungsfelder betreffen, von besonderem Nutzen sein. Im Gegensatz zu den Projekten und Maßnahmen verfolgen die Regionen die Handlungsfelder mit ihren Zielen jedoch zeitlich unbegrenzt und in der Regel während der gesamten Umsetzung des SREK. In einer Übersicht sollten sie am Ende für jedes Handlungsfeld darstellen, mit welchen Projekten, Instrumenten und Maßnahmen die Handlungsziele erreicht werden sollen. Dabei haben die einzelnen Modellvorhaben der „Aktiven Regionalentwicklung“ unterschiedliche Lösungen in der Systematik gewählt, die sich aus dem jeweiligen Prozess ergeben haben. Zu diesem Zeitpunkt haben die einzelnen Projekte und Maßnahmen noch einen sehr unterschiedlichen Konkretisierungsgrad. Entscheidend ist jedoch, dass hier zunächst keine Projektideen „verloren gehen“ und der Bezug der Projekte und Maßnahmen zu den einzelnen Handlungsfeldern deutlich wird. Die Konkretisierung und Priorisierung der Projekte und Maßnahmen erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt (siehe Kap. 4.1).

Tabelle 2: Handlungsfelder ausgewählter SREK der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“  
Quelle: eigene Darstellung

Region (Anzahl Handlungsfelder/strategischer Handlungsziele)	Handlungsfelder
<i>Altenburger Land</i> (8/31)	Nachhaltige Energien, Verarbeitendes Gewerbe, Ressourcen und Landwirtschaft, Forschung und Innovation, Tourismus und Kultur, Raumentwicklung, Infrastruktur und Mobilität, Diversifizierung der Wirtschaft
„Cradle to Cradle“-Modellregion (6/37)	Land-, Forst- und Nahrungswirtschaft, Bauen und Wohnen, Kommunale Verwaltung und Politik (insbesondere Beschaffung), Verarbeitendes Gewerbe, Energie, Ver- und Entsorgung sowie Mobilität, Bildung und Wissenstransfer
<i>Naturpark Diemelsee</i> (7/7)	Nachhaltige Entwicklung von Outdoor-Aktivitäten, Modellwald Naturpark, Naturschutzprojekte und Biotopverbund, Umweltbildung, „Emotionaler Naturpark“, Besucherlenkungskonzept, Verkehrskonzept
<i>Lausitzer Seenland Sachsen</i> (6/50)	Steuerung des Entwicklungsprozesses, Besucherlenkung und Information sowie Mobilität, Freizeitwegenetz, Erholung auf dem und am Wasser, Touristische Gewerbebetriebe, Natur und Landschaft
<i>Sagenhaftes Mittelsachsen</i> (4/4)	Wirtschaft, Handel und Tourismus, Wohnen, Verkehr und technische Infrastruktur, Soziale Infrastruktur und Freizeit. Identität, Akteursvernetzung und Kultur
<i>Landkreis Northeim</i> (5/5)	Aufbau eines Netzwerkes, Ansprache aller Interessengruppen, Identifizierung des Potenzials, Hinweise zu Nutzungen, Sicherung und Entwicklung der finanziellen, rechtlichen und personellen Rahmenbedingungen
<i>Oberzentrum Südthüringen</i> (9/13)	Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppenspezifisches Standortmarketing, Veranstaltungsmanagement, Interner Markenaufbau, Aktive Unterstützung der Kompetenzfelder, Gemeinsame Bestandskundenbetreuung, Bündelung und Optimierung der Fachkräfteaktivitäten, Gemeinsames Gewerbeflächenmanagement, Stadtentwicklung
<i>Gemeinde Wiesenburg/Mark</i> (4/12)	Daseinsvorsorge und Lebensqualität, Neues Leben, Neues Arbeiten, „Aktive Regionalentwicklung“
<i>Wunsiedel i. Fichtelgebirge</i> (5/7)	Demographie, Land- und Forstwirtschaft, Wirtschaft und Image, Innenentwicklung und Versorgung, Umwelt

Zur komprimierten Veranschaulichung der Relation zwischen den einzelnen Projekten und Maßnahmen der einzelnen Handlungsfelder und den im Schritt 2 formulierten Entwicklungszielen erweisen sich Übersichtstabellen als hilfreich.

*Beispiel:*

*Vor dem Hintergrund der drei Treiber des Strukturwandels (Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografischer Wandel) sind Entwicklungspotenziale und -aufgaben für die strategische Regionalentwicklung im Altenburger Land ermittelt, beschrieben und priorisiert worden. Folgende acht Entwicklungsaufgaben für die Strategische Regionalentwicklung wurden im Modellvorhaben „Progressiver ländlicher Raum – Altenburger Land“ festgelegt. Innerhalb der Entwicklungsaufgaben sind – auf Basis eines Handlungsdrucks, der auf die regionalen Akteure wirkt, sowie spezifischer regionaler Entwicklungspotenziale – weitere themenbezogene Schwerpunkte gesetzt worden. Zwar ist die Zahl der Handlungsfelder*

*größer als empfehlenswert, dennoch sind sie überzeugend abgegrenzt und ermöglichen eine gute Orientierung (siehe Abb. 10).*

#### Tipps zur Formulierung der strategischen Handlungsfelder und Handlungsziele

- Die Handlungsfelder sollten basierend auf den verantwortlichen Akteursgruppen formuliert werden, wobei diese nicht zwangsläufig den einzelnen Akteuren entsprechen müssen.
- Es empfiehlt sich, den Akteursgruppen eine klare gemeinsame Handlungsorientierung zu geben.
- Es wird empfohlen, mindestens drei, jedoch nicht mehr als sechs Handlungsfelder zu formulieren, wobei eine Zusammenfassung von Sektoren gegebenenfalls möglich ist.
- Für jedes Handlungsfeld sollten Handlungsziele formuliert werden, wobei eine übersichtliche Strukturierung zu beachten ist. Als Orientierungswert werden drei bis vier Ziele pro Handlungsfeld empfohlen.

Abbildung 10: Schaubild der regionalen Entwicklungsaufgaben und -potenziale  
Quelle: Landkreis Altenburger Land 2024: 38



## 4 Was soll konkret passieren?

Die zentrale Aufgabe einer strategischen Regionalentwicklung liegt unter anderen in der Definition prioritärer Handlungsfelder mit klar formulierten Umsetzungsaufträgen an die einzelnen Akteure. Die Basis ist dabei die Strategie, die über Handlungsfelder und Projekte operationalisiert und konkretisiert werden muss (vgl. Dehne et al. 2018: 37). Die Verantwortlichen sollen Planungen durchführen und Entwicklungsmaßnahmen umsetzen, die sich intensiv mit den regionalen Auswirkungen der lokalen Herausforderungen befassen und von einem integrierten Konzept regionaler Entwicklung geleitet werden. Zudem setzen sie die Projekte nicht isoliert um, sondern immer als Teil eines Projektbündels, das durch ein an den regionalen Kontext angepasstes Regelwerk oder einer Planungsgrundlage bestimmt wird.

Die konzeptionelle Grundlage etwa in Form eines SREK bildet dabei den Rahmen, um für die prioritären Projekte Fördermittel zu beantragen und die eigene Kofinanzierung zu sichern. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Projektverlauf und den Akteuren sowie Netzwerken erweist sich als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Projekte.

### Tipps zur Umsetzung strategischer Projekte

- Ein konkreter Umsetzungsanspruch von Projekten erleichtert die Mobilisierung und Motivation von Akteuren, da diese sich mit einem konkreten Ziel identifizieren können. Dadurch kann politische Handlungsfähigkeit in stärkerem Maße als durch allgemeine Leitbilder demonstriert werden.
- Die Umsetzung strategischer Projekte ist im Vergleich zu den häufig umfangreichen Maßnahmenkatalogen traditioneller Entwicklungskonzepte mit größeren Realisierungschancen verbunden.

- Die Durchführung dieser Projekte erfolgt in vielen Fällen zwischen etablierten Verwaltungseinheiten und geht auch über diese hinaus. Dies ermöglicht eine größere Flexibilität, Kreativität und Qualität der Lösungsansätze sowie eine offenere Gestaltung der Lernprozesse.

### 4.1 Wie kommen wir in die Umsetzung?

#### Strategische Partnerschaften bilden

In einem strategischen Prozess sollten Visionen, Leitbilder, Entwicklungsziele, das Entwicklungskonzept sowie Handlungs- und Umsetzungskonzepte aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden. In einem strategischen Prozess stimmen die Verantwortlichen Visionen, Leitbilder, Entwicklungsziele, das Entwicklungskonzept sowie Handlungs- und Umsetzungskonzepte aufeinander ab und verknüpfen sie miteinander. Die Kooperation strategischer Akteure bildet das institutionelle Netzwerk, um Leitbilder und Projekte miteinander zu verzahnen. Dies geschieht zum einen durch die Kooperation verschiedener Ressorts, zum anderen durch die Kooperation öffentlicher und privater Akteure.

Die Einbindung von Fähigkeiten und Ideen der regionalen Bevölkerung sowie von Unternehmen, Vereinen und weiteren Institutionen sind von großer Bedeutung, da davon ausgegangen wird, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung nur durch die aktive Beteiligung der vor Ort lebenden Menschen gelingen kann. Wenn die Notwendigkeit und die Auswirkungen eines Entwicklungskonzeptes für die Betroffenen nachvollziehbar sind und sie Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Umsetzung haben, kann mit Engagement und aktiver Beteiligung gerechnet werden. Partizipation und Kooperation



werden daher als wesentliche Erfolgchancen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung gesehen (siehe Kap. 5.1).

Im Rahmen der Bildung strategischer Partnerschaften ist auch festzulegen, wer für welche Schritte in welcher zeitlichen Abfolge für eine erfolgreiche Umsetzung verantwortlich ist. Sowohl die aktive Ansprache von Partnern und Trägern von Umsetzungsaufgaben als auch die eigenständige Umsetzung von Maßnahmen erhöhen einerseits die Wahrnehmung und machen andererseits eine aktive und gestaltende Handlungsfähigkeit deutlich.

Die Verantwortlichen bilden die strategischen Partnerschaften – zum Beispiel im Rahmen der Konstellation und Durchführung von Starterprojekten – und wählen geeignete Träger für die Umsetzungsaufgaben aus, bevor sie das Handlungs- und Umsetzungskonzept erarbeiten. In diesem Zusammenhang können Projekte und deren Finanzierung bzw. Förderung entwickelt und konkrete Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Dies erfordert die Entwicklung von Umsetzungsschritten in inhaltlicher und zeit-

licher Hinsicht, zum Beispiel bei der Auswahl von verschiedenen Projekttypen: Starter-, Leuchtturm- oder Leit- und Anpassungsprojekten (siehe Kap. 4.2).

#### *Beispiel:*

*Die regelmäßige Durchführung eines Regionalmarkts stand im Modellvorhaben „Oberspreewald-Lausitz“ im Fokus mit dem Ziel, regionale Erzeuger aus dem Lausitzer Seenland und Reisende zusammenzuführen und damit das Thema Regionalität nicht nur für Touristinnen und Touristen ins Bewusstsein zu bringen. Hierzu hat sich unter Mitarbeit des Landkreises Oberspreewald-Lausitz eine breite Partnerschaft zur Durchführung der Regionalmärkte (siehe Bild oben) gebildet: Neben circa zwanzig regionalen Anbietern, dem Verein pro agro e.V. und der Stadt Senftenberg ist es insbesondere der Zweckverband Lausitzer Seenland, der die weitere Durchführung nach Projektende sicherstellt.*

#### **Auswahl von Projekten im SREK-Prozess**

Projekte unterscheiden sich von Handlungsfeldern durch einen spezifisch definierten Zeitrahmen mit klaren Zwischenschritten (Meilen-

steinen). Während die im SREK formulierten Leitbilder, Entwicklungsziele, Handlungsfelder und Ziele/Strategien grundsätzlich für die gesamte Laufzeit des SREK gelten, sind die verschiedenen Projekttypen zeitlich variabler.

Am Anfang sollte eine Übersicht der Projekte stehen, aus der der Bezug zu den Handlungsfeldern mit ihren Handlungszielen hervorgeht (siehe Abb. 7, S. 24). Alle Handlungsziele sollten grundsätzlich mit Projekten unterlegt werden. Es kann jedoch sinnvoll sein, strategische Handlungsziele beizubehalten, auch wenn zum Zeitpunkt der Erstellung des SREK noch keine konkreten Projekte formuliert werden können.

Die Projekte dürfen jedoch nicht unverbunden für sich stehen, sondern müssen strategisch aus dem Gesamtkonzept abgeleitet werden (BBSR 2023: 91). Isolierte Projekte ohne Bezug zu einem Handlungsziel sind daher zu vermeiden.

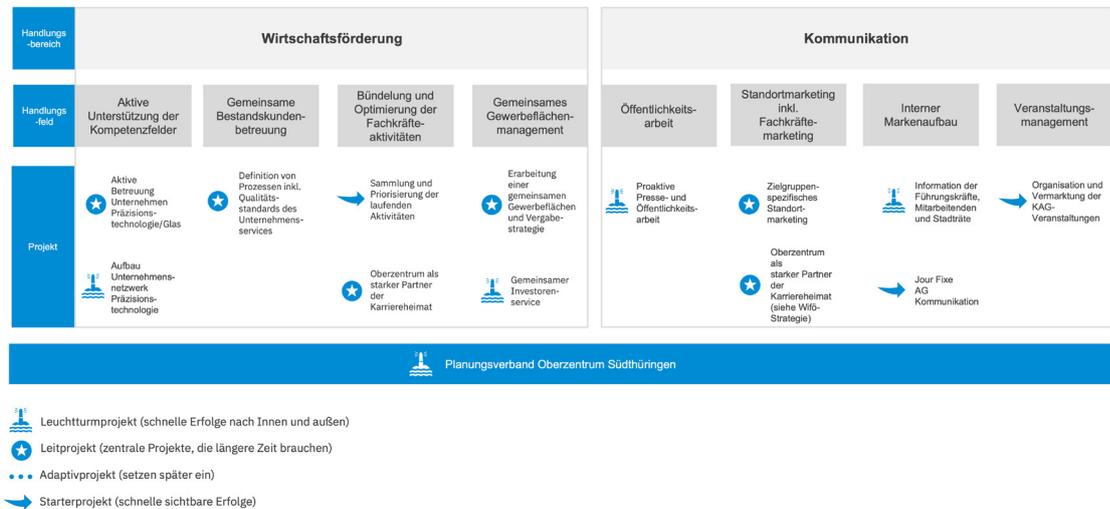
- Besonders vorteilhaft für den gesamten SREK-Prozess ist es, wenn mehrere Handlungsziele in einem Projekt gleichzeitig verfolgt werden, sodass die Projekte auch handlungsfeldübergreifend gestaltet sind.
- Bevorzugen Sie Projekte, die auf starke Unterstützung in der Bevölkerung stoßen, da dies den Zusammenhalt stärkt und eine breite Akzeptanz der Maßnahmen sicherstellt. Priorisieren Sie zudem Projekte, wenn zum Beispiel bereits Fördermittel oder andere externe Finanzierungsmöglichkeiten verfügbar sind, um das Gemeindebudget optimal zu nutzen.
- Es kann sinnvoll sein, unterhalb der Projektebene systematisch Maßnahmen zu definieren. Projekte sind in der Regel komplexer als einzelne Maßnahmen und können aus einem Bündel von Maßnahmen bestehen.

**Tipps bei der Auswahl strategischer Projekte**

- Es gibt keine feste Obergrenze für die Anzahl der Projekte in einem SREK. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, die Anzahl der Projekte überschaubar zu halten. Zu einem Handlungsziel können mehrere Projekte oder Ausbaustufen formuliert werden.

*Beispiel:*  
 Im Modellvorhaben „Oberzentrum Südthüringen“ fand eine Priorisierung und Fokussierung der zu bearbeitenden Handlungsfelder aus dem REK 2021 statt. Anschließend wurden die Projekte der priorisierten Handlungsbereiche „Kommunikation“ und „Wirtschaftsförderung“ in Leuchtturmprojekte, Leitprojekte und Starterprojekte eingeteilt (siehe Abb. 11). Adaptivprojekte sind die Aktivitäten aus den anderen Handlungsfeldern des REK 2021 (Tourismus, Versorgung, Stadtentwicklung, Innovation).

Abbildung 11: Prozess der Konkretisierung von Projekten im Oberzentrum Südthüringen  
 Quelle: Oberzentrum Südthüringen 2024: 29



## Projektumsetzung

Die Benennung und Abstimmung von zeitlich gestaffelten Arbeitsschritten sowie die Beschreibung von Abhängigkeiten dienen der Darstellung der entscheidenden Zusammenhänge. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, die sinnvollen bzw. notwendigen Planungsentscheidungen und Umsetzungsschritte im Hinblick auf eine nachhaltige Regionalentwicklung zu verdeutlichen. Abschließend sollten die Vorhabenverantwortlichen ein Monitoring bzw. eine Evaluierung zur Erfolgskontrolle durchführen.

Die Entwicklung und die Umsetzung eines Projekts erfolgen zusammenfassend in folgenden Phasen:

- 1. Analyse und Konzeptentwicklung:** Zunächst analysieren Sie umfassend die regionalen Bedürfnisse und Potenziale. Anschließend entwickeln Sie ein Konzept, das die Ziele, Maßnahmen und erwarteten Ergebnisse des Projekts festlegt.
- 2. Stakeholder-Management:** Eine frühzeitige Einbindung aller relevanten Akteure ist entscheidend. Durch Workshops, Beteiligungsverfahren und kontinuierlichen Dialog stellen Sie sicher, dass das Projekt breite Unterstützung findet.
- 3. Finanzierung:** Leitprojekte erfordern in der Regel Eigenmittel und eine solide finanzielle Basis, die Sie durch Fördermittel sowie öffentliche und private Investitionen sichern können.
- 4. Umsetzung und Steuerung:** In dieser Phase setzen Sie die geplanten Maßnahmen praktisch um. Ein professionelles Projektmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten, Zeitplänen und Meilensteinen ist notwendig, um das Projekt erfolgreich voranzutreiben.
- 5. Monitoring und Evaluation:** Um die Wirksamkeit des Leitprojekts zu gewährleisten, überprüfen und passen Sie es regelmäßig an.

Die Evaluation erfolgt anhand vordefinierter Indikatoren und dient dazu, den Erfolg zu messen und bei Bedarf nachzusteuern.

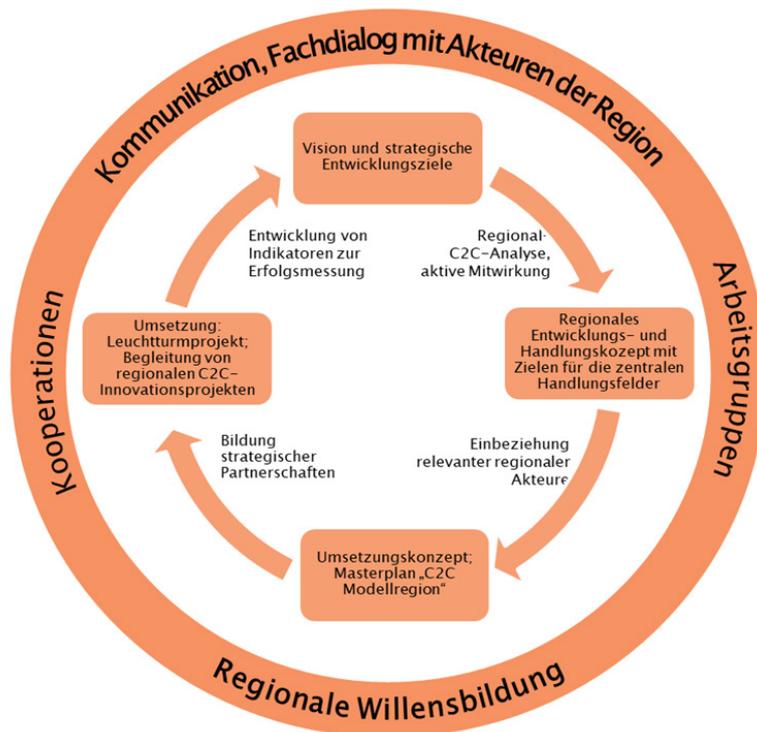
Es lassen sich verschiedene Projekttypen (Starter-, Leuchtturm- oder Leit- und Anpassungsprojekte) unterscheiden, die in einem Projektzeitraum und darüber hinaus angestoßen werden können. Dennoch kann es zentrale Unterschiede in der Laufzeit und der Größe der verschiedenen Projekte geben. Die zuvor dargestellten Umsetzungsschritte sind jedoch auf alle nachfolgend beschriebenen Projekttypen anwendbar.

### *Beispiel:*

*Zu Beginn des Modellvorhabens „Cradle to Cradle“-Modellregion führten die Verantwortlichen ausführliche Analysen durch, darunter eine Regionalanalyse, eine Stakeholder-Analyse und eine „Cradle to Cradle“-Potenzialanalyse, deren Ergebnisse sie in einer abschließenden SWOT-Analyse zusammenfassten (siehe Abb. 12). Diese Analysen bildeten die Grundlage für die daraufhin vorangetriebenen umsetzungsbezogenen Aufgaben des Modellvorhabens. Die Verantwortlichen begannen mit dem Umsetzungskonzept (Roadmap), in dem die notwendigen nächsten Schritte zur Erreichung der strategischen Ziele und zur Umsetzung konkreter Projektideen dargestellt wurden. Die Stakeholder-Analyse identifizierte zudem die nötigen Kontakte für den Aufbau eines Netzwerks und strategischer Partnerschaften sowie die Gewinnung von Interessierten für die Umsetzung beispielhafter „Cradle to Cradle“-Pilotprojekte. Um diese über einen längeren Zeitraum unterstützen zu können, wurden bereits ab Mai 2022 die ersten Pilotprojekte initiiert und vorangetrieben. Am Ende des methodischen Ansatzes steht die Erfolgsmessung hinsichtlich der Erreichung der anfangs formulierten Ziele mithilfe geeigneter Indikatoren (Zahl der unterstützten Projekte, durchgeführten Workshops und Veranstaltungen), welche in regelmäßigen Abständen wiederholt werden soll (vgl. Landkreis Lüchow-Dannenberg 2024: 15 f.).*

Abbildung 12: Ansatz der strategischen Regionalentwicklung zur Umsetzung von Leuchtturm- und Innovationsprojekten

Quelle: Landkreis Lüchow-Dannenberg 2024: 15



### Erstellung von Projektsteckbriefen

Es ist empfehlenswert, die Projektsteckbriefe so zu gestalten, dass eine leichte Aktualisierung im Rahmen des Monitorings gewährleistet ist. Es kann daher sinnvoll sein, den Katalog der Projektsteckbriefe als separate Datei vom Rest des SREK zu trennen. Die einzelnen Projektsteckbriefe sollten in tabellarischer Form mindestens folgende Informationen enthalten:

- Projekttitle
- Projekttyp
- Trägerschaft/Hauptverantwortliche
- Bezug zu den Handlungsfeldern
- Laufzeit mit Meilensteinen
- Geschätzte Kosten bzw. qualitative Aufwandsabschätzung
- Finanzierungsquellen (Förderprogramme, Eigenmittel)

- Indikatoren zur Bewertung des Umsetzungsstandes

Bei Bedarf können weitere Informationen ergänzt werden:

- Laufende Projektnummer
- Priorität im Kontext aller Projekte (3 Stufen)
- Begründung des Projekts und Bezug zu den Entwicklungszielen des SREK/Bezug zu übergeordneten Leitbildern und Zielen (zum Beispiel Leitbilder der Raumentwicklungspolitik, Sustainable Development Goals in der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes)
- Weitere Akteure im Projekt
- Einzelne Maßnahmen zur Umsetzung des Projekts mit Realisierungszeitpunkt
- Indikatoren zur Messung der Wirkungen des Projekts

Der Umfang der tabellarischen Projektsteckbriefe sollte jedoch zwei Seiten pro Projekt nicht überschreiten. Es kann sinnvoll sein, Projekte, die noch sehr unkonkret sind, zumindest in Form eines SREK zu benennen. Gleiches gilt für weitere Maßnahmen, die nicht einzelnen Projekten zugeordnet werden können. Insbesondere wenn ein raumbezogenes Leitbild formuliert wurde, ist es sinnvoll, die Projekte mit klarem Raumbezug in einer Übersichtskarte darzustellen

#### Tipps bei der Auswahl strategischer Projekte

- Erstellen Sie einen separaten Projektkatalog, der unabhängig vom SREK gestaltet wird, um flexibler auf Änderungen reagieren zu können.
- Halten Sie die Anzahl der Projekte überschaubar, um eine effektive Umsetzung sicherzustellen und Ressourcen effizient zu nutzen.
- Achten Sie bei der Formulierung der Projekte darauf, dass sie konkreter sind als übergeordnete Handlungsfelder, jedoch umfassender und komplexer als einzelne Maßnahmen.
- Sammeln Sie Projektideen aus verschiedenen Quellen und legen Sie klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Projekte fest.
- Entwickeln Sie gemeinsam einen Projektkatalog, der auf detaillierten Projektsteckbriefen basiert.
- Verantwortliche Personen oder Gruppen sollten diese Projektsteckbriefe entwerfen, um eine klare Struktur und Zielsetzung zu gewährleisten.
- Setzen Sie gemeinsam Prioritäten für die verschiedenen Projekte und verabschieden Sie die endgültige Projektübersicht durch die Steuerungsebene oder Lenkungsgruppe.

Diese Schritte helfen, eine strategisch fundierte und umsetzbare Projektplanung zu gewährleisten.

## 4.2 Welche Projekte sind geeignet?

Projekte in Regionalentwicklungsprozessen können unterschiedlich komplex sein und unterschiedliche Funktionen haben. Es kann

daher sinnvoll sein, die Projektlandschaft in unterschiedliche Projekttypen zu unterteilen, von denen nachfolgend die wichtigsten erwähnt sind.

### Starterprojekte

Ein frühzeitiger Beginn der Umsetzung kann dazu beitragen, die Motivation durch Erfolgserlebnisse zu steigern, ein Bewusstsein zu schaffen und die Außendarstellung zu optimieren. Des Weiteren erfüllen die initialen Umsetzungen eine Testfunktion, sodass bei frühen Umsetzungen eine (gegebenenfalls zeitlich begrenzte) externe Beratung noch zu Korrekturen verhelfen kann.

Starterprojekte zielen darauf ab, bereits in der frühen Projektphase bei den Beteiligten eine Identifikation und ein Engagement zu generieren. Des Weiteren dienen Starterprojekte der Netzbildung sowie der Aktivierung zentraler Akteure. Bei der Auswahl ist deshalb wichtig, dass sie intern und nach außen eine hohe Öffentlichkeitswirkung aufweisen.

#### Tipps bei der Initiierung von Starterprojekten

1. **Überschaubarer Umfang:** Starterprojekte sollten einen klar abgegrenzten und realistischen Umfang haben, der mit den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten bewältigt werden kann. Dies erhöht die Erfolgchancen und ermöglicht eine zügige Umsetzung.
2. **Hohe Sichtbarkeit:** Um die Akzeptanz und Unterstützung in der Bevölkerung und bei lokalen Akteuren zu fördern, sollten Starterprojekte möglichst sichtbar sein. Sichtbare Ergebnisse erzeugen Aufmerksamkeit und stärken das Vertrauen in den gesamten Entwicklungsprozess.
3. **Schnelle Umsetzung:** Die zeitnahe Umsetzung eines Starterprojekts ist entscheidend, um schnelle Erfolge zu erzielen und die Motivation der Beteiligten aufrechtzuerhalten. Daher sollten Projekte gewählt werden, die innerhalb kurzer Zeiträume, idealerweise innerhalb eines Jahres, umgesetzt werden können.

4. **Relevanz für die Region:** Ein Starterprojekt sollte einen direkten Bezug zu den zentralen Herausforderungen und Potenzialen der Region haben. Es sollte die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung ansprechen und dazu beitragen, die im SREK definierten Ziele zu erreichen. Die Konzepterstellung erfolgt parallel zur Durchführung des Starterprojekts, wobei erste Erkenntnisse aus dem Starterprojekt zu berücksichtigen sind. So können bestimmte Starterprojekte ausgewählt werden, die sich zusammenfassend mit den Merkmalen „unstrittig“, „nicht zu aufwendig“ und „gut vermittelbar“ beschreiben lassen. In einigen Fällen kann die Umsetzung von Projekten in außeralltäglichen Akteurskonstellationen ein Aufmerksamkeits- und Transferpotenzial mit sich bringen.

Die Konzepterstellung erfolgt parallel zur Durchführung des Starterprojekts, wobei erste Erkenntnisse aus dem Starterprojekt zu berücksichtigen sind. So können bestimmte Starterprojekte ausgewählt werden, die sich zusammenfassend mit den Merkmalen „unstrittig“, „nicht zu aufwendig“ und „gut vermittelbar“ beschreiben lassen. In einigen Fällen kann die Umsetzung von Projekten in außeralltäglichen Akteurskonstellationen ein Aufmerksamkeits- und Transferpotenzial mit sich bringen.

### Leuchtturm- und Leitprojekte

Leuchtturmprojekte und Leitprojekte bezeichnen in der Regionalentwicklung im Grunde das Gleiche, auch wenn sie in unterschiedlichen Kontexten verwendet werden. Beide Begriffe stehen für zentrale, wegweisende Projekte, die eine Vorreiterrolle einnehmen und als Orientierung für weitere Entwicklungen dienen. Während Leuchtturmprojekte oft genutzt werden, um innovative und öffentlich sichtbare Maßnahmen hervorzuheben, spricht man von Leitprojekten vor allem in strategischen Planungszusammenhängen, wenn Projekte als Schlüssel für die Zielerreichung in einer Region gelten. Im Rahmen dieser Arbeitshilfe werden die Begriffe synonym verwendet und unter dem Begriff „Leitprojekte“ gefasst.

### Tipps bei der Auswahl von Leitprojekten

1. **Strategische Relevanz:** Das Leitprojekt muss klar die übergeordneten Ziele der regionalen Entwicklung unterstützen und einen nachweisbaren Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten.
2. **Nachhaltigkeit:** Es ist wichtig, dass das Projekt langfristig angelegt ist und über die eigentliche Laufzeit hinaus positive Auswirkungen erzielt, um eine nachhaltige Wirkung in der Region zu gewährleisten.
3. **Innovationskraft:** Leitprojekte sollten innovative Ansätze verfolgen, die neue Lösungen für bestehende Herausforderungen bieten und dadurch einen Fortschritt in der regionalen Entwicklung ermöglichen.
4. **Breite Akzeptanz:** Die Unterstützung durch lokale Akteure sowie die Bevölkerung ist essenziell für den Erfolg eines Leitprojekts. Ein breiter Konsens in der Region erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit und fördert die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse.
5. **Vernetzung:** Leitprojekte sollten verschiedene Sektoren und Akteure miteinander verbinden, um Synergien zu nutzen und die regionale Zusammenarbeit zu stärken.

Unter dem Begriff „Leitprojekte“ werden langfristig und umsetzungsorientiert angelegte, besonders wegweisende, regional bedeutsame Vorhaben zusammengefasst. Ein Leitprojekt ist ein Vorhaben, das sich durch seine Innovationskraft, seinen Modellcharakter und seine hohe Bedeutung für die Region auszeichnet. Dies sind zentrale Vorhaben in der Regionalentwicklung, die als Motoren für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung einer Region dienen. Sie werden oft im Rahmen von SREK entwickelt sowie umgesetzt und zeichnen sich durch ihre strategische Bedeutung, ihre Vorbildfunktion und ihre Fähigkeit aus, weitere Initiativen und Investitionen anzustoßen. Diese Projekte sind häufig so konzipiert, dass sie als Best-Practice-Beispiele dienen, die andere Projekte und Akteure inspirieren und mobilisieren sollen. Typische Ziele von Leitprojekten sind die Förderung der regionalen Wirtschaft, die Verbesserung der Lebensqualität und der Umweltschutz. Die selektierten Projekte sind von essenzieller Bedeutung für die Entwicklung der gesamten Region und werden zumeist von der regionalen und kommunalen Politik und Verwaltung unterstützt.

## Tipps zur Umsetzung von Leitprojekten

### Auswahl und Kriterien:

- Die Auswahl von Leitprojekten erfolgt meist in einem partizipativen Prozess, der verschiedene regionale Akteure einbindet. Es ist wichtig, dass das Projekt breite Unterstützung findet und die regionalen Stärken sowie Potenziale optimal nutzt. Kriterien für die Auswahl können unter anderem die Innovationsfähigkeit, die Nachhaltigkeit, die Skalierbarkeit und die Replizierbarkeit des Projekts sein. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Finanzierung, da Leitprojekte oft erhebliche Mittel erfordern und eine langfristige Finanzierungssicherheit notwendig ist.

### Umsetzung und Herausforderungen:

- Die Umsetzung eines Leitprojekts erfordert eine sorgfältige Planung und Koordination. Dabei ist es entscheidend, alle relevanten Stakeholder – von der regionalen Politik über die Wirtschaft bis hin zu den Bürgerinnen und Bürgern – einzubeziehen. Eine klare Kommunikation und eine transparente Entscheidungsfindung tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Häufige Herausforderungen bei der Umsetzung sind unter anderem bürokratische Hürden, die Sicherstellung der Finanzierung über die gesamte Projektlaufzeit hinweg und die Bewältigung unerwarteter externer Einflüsse.

### Erfolgsfaktoren:

- Erfolgreiche Leitprojekte zeichnen sich durch eine Reihe von Faktoren aus. Dazu gehört eine starke Projektleitung, die in der Lage ist, das Projekt effektiv zu managen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit zwischen verschie-

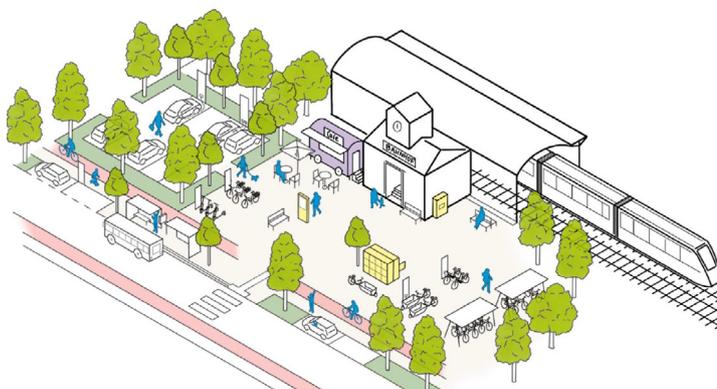
denen Akteuren, die durch Netzwerke und Partnerschaften gestärkt wird. Nachhaltigkeit und Innovation sind weitere Schlüssel zum Erfolg – sie sichern die langfristige Wirkung des Projekts und schaffen einen Mehrwert für die gesamte Region.

Leitprojekte sind unverzichtbare Instrumente in der Regionalentwicklung, da sie nicht nur die Region als Ganzes voranbringen, sondern auch als Katalysator für weitere Entwicklungen dienen können. Die erfolgreiche Implementierung eines solchen Projekts erfordert jedoch sorgfältige Planung, breite Unterstützung und ein hohes Maß an Engagement aller Beteiligten. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, können sie entscheidend dazu beitragen, die Ziele eines SREK zu verwirklichen und die Region nachhaltig zu stärken. Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Starterprojekten unterscheiden sie sich in Bezug auf die Konkretheit, Umsetzungsreife und Aussagekraft der Projektbeschreibung deutlich.

### Beispiel:

*Im Modellvorhaben „Teilhabe überall“ im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge war es das Ziel, die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum zu stärken. Dazu sollten die Angebote mobiler Nahversorgung, öffentliche Mobilitätsangebote sowie digitale Informationsmöglichkeiten für Einheimische sowie Touristinnen und Touristen verbessert*

Abbildung 13: Schema einer Teilhabestation (Stationsgröße L) und Foto der Teilhabestation Arzberg (Stationsgröße M)  
Quelle: Dennis Fricken





werden. Dies wurde nach einer Standort- und Nachfragepotenzialanalyse an insgesamt sechs verschiedenen Standorten im Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge sowohl konzeptionell als auch in Form einer baulichen Umsetzung thematisch behandelt. Als Modellkommunen und Standorte der Leitprojekte wurden Wunsiedel, Marktredwitz, Arzberg, Thiersheim, Thierstein und Höchstadt ausgewählt. Es wurden dabei drei Stationsgrößen unterschieden: Stationsgröße S (Mindestausstattung), Stationsgröße M (empfohlene Ausstattung, die sich zusätzlich aus den landkreisspezifischen Rahmenbedingungen ergibt) und Stationsgröße L: (hier ergänzen Module die Mindestausstattung und die empfohlene Ausstattung). Überwiegend konnten zentrale Orte entweder geschaffen oder bereits bestehende zentrale Orte innerhalb des Siedlungsgebietes durch die Standortwahl und Ausstattung in ihrer Zentralität gestärkt werden.

#### Beispiel:

Das Modellvorhaben „Smart Village: Gut versorgt im Sankt Wendeler Land“ verfolgt das Ziel, die Versorgung in der Region mit regionalen Produkten zu verbessern. Der Landkreis St. Wendel setzt sich damit für die Erhaltung, Gestaltung und Entwicklung ländlich geprägter Orte zur Verbesserung der Lebensbedingungen der ländlichen Bevölkerung ein. Mit dem stationären Verteilzentrum in St. Wendel verbanden die Verantwortlichen die Forderung nach Grundversorgung mit der Schaffung lebendiger Ortskerne. Zahlreiche regionale Anbieter wur-

den gewonnen, ihre regionalen Produkte auf einer Internetplattform anzubieten. Die bestellten Produkte können dann in den Ortszentren abgeholt werden, wo gleichzeitig ehrenamtliche Helfer (Dorfcoaches) zum Beispiel Cafés betreuen und bei der nächsten Bestellung behilflich sind, insbesondere für (ältere) Bevölkerungsgruppen, die kein mobiles Endgerät besitzen (siehe Bild oben).

#### Adaptionsprojekte

Adaptionsprojekte sind Projekte, die darauf abzielen, auf einem bestehenden Konzept aufzubauen und dieses an die spezifischen Bedingungen und Bedürfnisse einer Region anzupassen. Im Gegensatz zu Leitprojekten, die oft innovativ und wegweisend sind und unmittelbar im Rahmen eines Entwicklungskonzepts identifiziert und eingeleitet werden, konzentrieren sich Adaptionsprojekte auf spätere Phasen des Umsetzungsprozesses. Hier übertragen die Verantwortlichen neuere Ansätze auf die Region und nehmen die notwendigen Anpassungen vor, um den lokalen Gegebenheiten gerecht zu werden.

Erfolgreiche Adaptionsprojekte erfüllen folgende Schlüsselkriterien:

1. **Übertragung bewährter Konzepte:** Adaptionsprojekte basieren auf Entwicklungskonzepten, die sich in der Region oder unter anderen Umständen bereits bewährt haben.

Das Ziel ist es, diese Ansätze an aktuelle Rahmenbedingungen anzupassen und dabei die bestehenden Stärken und Schwächen des ursprünglichen Modells zu berücksichtigen.

2. **Anpassung an lokale Gegebenheiten:** Der Kern eines Adaptionprojekts ist die Anpassung. Dabei werden die spezifischen sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und ökologischen Bedingungen der Region in den Anpassungsprozess einbezogen. Dies könnte beispielsweise die Modifikation von Projektdesigns, Anpassungen im Zuge eines Politikwechsels oder die Berücksichtigung regionaler wirtschaftlicher Strukturen umfassen.
3. **Wissenstransfer und Kapazitätsaufbau:** Adaptionprojekte beinhalten oft den Transfer von Wissen und Fähigkeiten in die Regi-

on. Dabei können Schulungen, Workshops oder der Austausch mit Expertinnen und Experten älterer Umsetzungsprojekte wichtige Instrumente sein.

4. **Risiko- und Chancenbewertung:** Da Adaptionprojekte bestehende Konzepte in neue Kontexte übertragen, ist eine Risiko- und Chancenbewertung durchzuführen. Es muss überprüft werden, welche Aspekte des ursprünglichen Projekts in der Region funktionieren und wo Anpassungen erforderlich sind, um unvorhergesehene negative Auswirkungen zu vermeiden und das Potenzial des Projekts zu maximieren.
5. **Kosteneffizienz und Ressourcenoptimierung:** Da Adaptionprojekte auf bereits entwickelten und getesteten Konzepten basieren, können sie häufig kosteneffizienter sein als völlig neue Projekte. Sie bieten die Möglichkeit, bewährte Lösungen zu einem geringeren Risiko und oft mit geringeren Entwicklungskosten einzuführen.

Abbildung 14: Lupenraum Bodenfelde – Alte Käserei im Modellvorhaben Landkreis Northeim  
Quelle: Landkreis Northeim 2024: 84



6. **Nachhaltigkeit und Langfristigkeit:** Ein wichtiges Ziel von Adaptionprojekten ist, nachhaltige und langfristig tragfähige Lösungen für regionale Herausforderungen zu entwickeln. Durch die Anpassung an lokale Gegebenheiten wird sichergestellt, dass die eingeführten Ansätze in der Region verankert und weiterentwickelt werden können.

Adaptionprojekte sind ein wesentlicher Bestandteil des strategischen Umsetzungsprozesses, da sie es ermöglichen, erfolgreiche Modelle und Konzepte an neue Kontexte anzupassen und dadurch die Entwicklung von Regionen effizient und nachhaltig voranzutreiben. Sie kombinieren bewährte Praktiken mit der Flexibilität, auf lokale Bedürfnisse einzugehen, und tragen so zur Lösung regionaler Herausforderungen bei.

*Beispiel:*  
Im Rahmen des Modellvorhabens „Aufbau eines kreisweiten Innenentwicklungsmanagements“ im Landkreis Northeim wurde die Innenentwick-

lung als eine der zentralen regionsspezifischen Herausforderungen identifiziert. Es erfolgte eine Fokussierung und Konzentration auf innovative, regionsspezifische Lösungsansätze zur Aktivierung von Innenentwicklungspotenzialen. Für alle elf Gemeinden liegen konkrete Entwicklungs-ideen in Form von sogenannten Lupenräumen vor (siehe Abb. 14). Ziel der Identifizierung von Adaptionenprojekten wird es sein, im zeitlichen Verlauf die städtebaulichen Entwürfe zu konkretisieren, konkrete Projektideen abzuleiten und mit den relevanten Akteuren abzustimmen.

### 4.3 Kosten und Finanzierung von Projekten

Die Umsetzung von Starter-, Leit- und Adaptionenprojekten spielt eine entscheidende Rolle für die nachhaltige Entwicklung von Regionen, da sie gezielte Maßnahmen zur Förderung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Potenziale ermöglicht. Eine sorgfältige Planung und Finanzierung sind daher unerlässlich, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Nachfolgend wird ein Überblick über die typischen Kostenfaktoren und Finanzierungsmöglichkeiten gegeben.

#### Kostenfaktoren

Die Kosten bei der Umsetzung von Projekten variieren je nach Projektumfang, -art und -dauer. Zu den Hauptkostenfaktoren gehören:

- **Planung und Konzeptentwicklung:** Die Erstellung eines detaillierten Projektplans, Machbarkeitsstudien, Marktanalysen und die Beteiligung von Stakeholdern verursachen initiale Kosten.
- **Personalkosten:** Die Gehälter von Projektleitung, Fachpersonal und weiteren Beteiligten sind oft ein bedeutender Kostenfaktor.
- **Infrastruktur und Baukosten:** Bei baulichen Maßnahmen, wie zum Beispiel der Errichtung von Infrastrukturen, entstehen Kosten für Materialien, Bauarbeiten und eventuelle Genehmigungen.

■ **Material- und Betriebskosten:** Für die Durchführung von Projekten sind häufig Materialien, Technik sowie laufende Betriebskosten wie Energie und Wartung erforderlich.

■ **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:** Um die Projekte in der Region bekannt zu machen und die Bevölkerung zu involvieren, fallen Kosten für Werbung, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit an.

■ **Monitoring und Evaluation:** Die kontinuierliche Überwachung des Fortschritts und die abschließende Bewertung der Projektergebnisse sind ebenfalls kostenrelevant.

#### Finanzierungsmöglichkeiten

Die Finanzierung dieser Projekte erfordert eine Kombination aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen, da die Projekte oft komplex und langfristig angelegt sind. Eine wesentliche Finanzierungsquelle sind öffentliche Fördermittel. Auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene stehen verschiedene Förderprogramme zur Verfügung, wie beispielsweise der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) oder nationale Förderprogramme zur Regionalentwicklung. Diese Mittel sind oft zweckgebunden und an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Zusätzlich können kommunale Finanzierungen eine wichtige Rolle spielen, wobei Gemeinden und Städte eigene Mittel bereitstellen oder durch Umlagen und Beteiligungen von Kommunen finanzielle Ressourcen mobilisieren.

Eine weitere Möglichkeit besteht in privaten Investitionen, besonders bei Leitprojekten, die wirtschaftliche Impulse geben. Hier können private Unternehmen als Investoren auftreten, die zur Finanzierung beitragen, jedoch häufig eine wirtschaftliche Rendite erwarten. Öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) sind ebenfalls eine bewährte Finanzierungsform. Diese Form der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren ermöglicht es, umfangreiche Projekte

zu realisieren, wobei die Risiken und Gewinne auf beide Parteien verteilt werden.

Für Starter- und Adaptionenprojekte können auch alternative Finanzierungsformen wie Crowdfunding genutzt werden. Die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern mobilisiert nicht nur finanzielle Mittel. Sie stärkt auch das Engagement und die Akzeptanz in der Bevölkerung. Schließlich können auch Stiftungen und Sponsoring zur Finanzierung beitragen. Besonders für Projekte, die in speziellen Themenbereichen wie Naturschutz oder Kulturförderung angesiedelt sind, lassen sich häufig Stiftungen oder Sponsorinnen und Sponsoren gewinnen, die sich in diesen Bereichen engagieren möchten.

Insgesamt ist eine diversifizierte Finanzierungsstrategie entscheidend, um die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen bei der Umsetzung von Starter-, Leit- und Adaptionenprojekten zur Umsetzung eines SREK erfolgreich zu bewältigen.

#### Tipps zur erfolgreichen Finanzierung von Starter-, Leit- und Adaptionenprojekten

1. **Frühzeitige Planung:** Eine detaillierte Finanzierungsplanung sollte bereits in der Konzeptphase erfolgen, um die notwendigen Mittel rechtzeitig zu sichern.
2. **Diversifizierung der Finanzierung:** Es ist ratsam, verschiedene Finanzierungsquellen zu kombinieren, um Risiken zu streuen und finanzielle Engpässe zu vermeiden.
3. **Transparente Kommunikation:** Klare und regelmäßige Kommunikation mit allen Beteiligten, insbesondere bei der Nutzung öffentlicher Gelder, fördert Vertrauen und Akzeptanz.
4. **Flexibilität:** Projekte sollten flexibel auf Veränderungen im Finanzierungsumfeld reagieren können, etwa durch Anpassungen im Projektumfang oder in der Zeitplanung.

#### Beispiel:

*Im Rahmen des Modellvorhabens „Neues Leben und Arbeiten im ländlichen Raum“ bemüht sich die Gemeinde Wiesenburg/Mark gemeinsam mit ihren Bürgerinnen und Bürgern darum, die offenen Nachwendewunden durch Revitalisierung leer stehender Gebäude im Ortskern zu heilen. Derzeit werden zahlreiche Projekte initiiert, darunter die Vorhaben „Gewerbegebiet Drahtzieherpark“, „Altes Sägewerk“, die Wohngenossenschaft „KoDorf“ sowie das Projekt „Alte Hölle und ACZ“. Die positive Entwicklung ist maßgeblich auf das Engagement der lokalen Bevölkerung zurückzuführen. Um die Pläne zu verwirklichen, nutzte der Bürgermeister der Gemeinde Wiesenburg ab 2021 die Phase der niedrigen Zinsen, um mit Investitionskrediten und Fördermitteln in Millionenhöhe neue Projekte auf den drei großen Industriebranchen anzustoßen.*

*Hinweis: ZDF WISO hat den Bürgermeister von Wiesenburg/Mark mehr als drei Jahre mit der Kamera begleitet und zeigt in der 45-minütigen Reportage Herausforderungen und Lösungsansätze zur Finanzierung von Projekten in der Stadt- und Regionalentwicklung, vor denen gerade viele Kommunen in Deutschland stehen. <https://www.zdf.de/verbraucher/wiso/kampf-um-die-zukunft-wiesenburg-stemmt-sich-gegen-die-krise-wiso-doku-100.html>*

## 5 Wie gestalten wir den Prozess?

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal eines SREK ist seine Ausrichtung auf die Umsetzung der formulierten Leitbilder und Ziele in konkrete Handlungen und Projekte. Regionale Institutionen und Akteure müssen gewonnen und überzeugt werden, Projekte umzusetzen, zu unterstützen, zu genehmigen oder zu finanzieren. Darüber hinaus ist es wichtig, das in der Region vorhandene Wissen und die Expertise zu aktivieren und zu nutzen sowie konzeptrelevante Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Letztlich geht es auch darum, sowohl das Expertenwissen als auch die „Alltagsprofessionalität“ der Menschen in der Region zu nutzen.

Dies gilt sowohl für die thematisch-inhaltliche Ausrichtung des SREK (siehe Kap. 2) als auch für den Erarbeitungs- und Erstellungsprozess. Ein SREK und seine Erarbeitung müssen daher eingebettet sein in ein „Vorher“ und ein „Nachher“. Wichtige regionale Akteure und Institutionen, bestehende Strukturen, eingespielte Abläufe der Zusammenarbeit und mögliche Konfliktpotenziale sollten möglichst von Anfang an bei der Entscheidung, wie und mit wem das SREK erarbeitet werden soll, berücksichtigt werden.

### Leitfragen zu Beginn des SREK-Erarbeitungsprozesses

Die folgenden acht Fragenkomplexe sollten zu Beginn des Erstellungsprozesses beantwortet werden:

1. Wer ist Träger und verantwortlich für die Erstellung des SREK und wie viel Gestaltungsmacht hat dieser Träger?
2. Wer soll bzw. muss in der Region (und darüber hinaus) beteiligt werden, damit das SREK seine Wirkung entfalten kann?
3. Welche der drei grundsätzlichen Prozesstypen passt zur Aufgabenstellung und zu den Rahmenbedingungen des SREK: „top down“, „bottom up“ oder „down up“?

4. Mit welcher Intensität, mit welchem Mitspracherecht und in welcher Organisationsform sollen andere Fachinstitutionen und Akteure in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden?
5. In welchem Umfang und an welcher Stelle sollen Bürgerinnen und Bürger beteiligt bzw. informiert werden?
6. Wie bzw. in welchen Formaten sollen die jeweiligen Fach- bzw. Bürgerinnen- und Bürgergruppen in den Aufstellungsprozess eingebunden werden?
7. Wie wichtig ist eine regelmäßige Information und Öffentlichkeitsarbeit und in welcher Form ist diese am effektivsten?
8. Und schließlich: Wie geht es nach der Aufstellung und gegebenenfalls dem Beschluss des SREK weiter? Ist es notwendig, im SREK zu klären und festzulegen, wie Kooperation, Beteiligung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit weitergeführt werden sollen?

Die Antworten auf diese Fragen hängen letztlich vom Charakter und der Funktion des SREK ab (siehe Kap. 3). Liegt bereits ein REK bzw. ein SREK vor und soll dieses strategischer fortgeschrieben, neu ausgerichtet oder fokussiert werden, ergibt sich vieles aus dem Aufstellungs- und Umsetzungsprozess des ursprünglichen SREK. Oder die Formulierung von Leitbild, Zielen, Handlungsfeldern und Projekten erfolgt zunächst in einer kleinen, fachlich gut vernetzten Kerngruppe. Letztlich ist es oft eine Abwägung zwischen einer breiten Beteiligung und einer schlanken, zielgerichteten Form der Erarbeitung des SREK.

Zur Orientierung können drei grundsätzliche Prozesstypen unterschieden werden, die jedoch nicht zwingend auf den gesamten Prozess angewendet werden müssen:

- **„top down“:** Ziele, Leitbilder, Strategien oder auch Projekte werden von der Leitungsebene und/oder einer fachlichen

Kerngruppe entwickelt und festlegt. Bei diesem Vorgehen besteht die Gefahr, dass das Konzept als fremd oder aufgezwungen empfunden wird und im schlimmsten Fall nicht akzeptiert wird. Andererseits kann die Erarbeitung zielgerichtet und zügig erfolgen. In jedem Fall ist ein hohes Engagement erforderlich, um weitere regionale Akteure von dem Konzept und ihrer aktiven Mitwirkung zu überzeugen.

- **„bottom up“:** Die Betroffenen, die regionalen Fachakteure und gegebenenfalls die Bürgerschaft erarbeiten das Konzept gemeinsam in einem breit angelegten Beteiligungsprozess. Dies erhöht die Identifikation mit den Zielen und Maßnahmen und kann damit die Umsetzung erleichtern. Es erfordert jedoch einen längeren Diskussions- und Konsensfindungsprozess, da die jeweiligen Interessen, Bedürfnisse und Vorstellungen zunächst formuliert und dann in Einklang gebracht werden müssen.
- **„down up“:** In der Praxis werden häufig beide Ansätze kombiniert. Je nach Selbstverständnis wird ein mehr oder weniger großer Personenkreis in die Erarbeitung der einzelnen Konzeptbausteine wie Gebietsdiagnose, Leitbildentwicklung, Strategie- oder Projektentwicklung einbezogen und damit eine entsprechend breite regionale Diskussion angestoßen.

Zu Beginn der Erarbeitung eines SREK sollte sich die Trägerinstitution für eine dieser drei Grundformen der Prozessgestaltung entscheiden. Die weiteren Details, wie zum Beispiel die genaue Organisationsstruktur oder die Beteiligung und Kommunikation, hängen von dieser Grundentscheidung ab.

## 5.1 Wer arbeitet mit?

SREK und deren Umsetzung werden in der Regel von Kooperationen getragen, also mehr als einer Organisation(seinheit). Kooperationen leben von Personen, die sich als Einzelper-

sonen oder als Mitglieder von Institutionen und Einrichtungen engagieren und gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der Region übernehmen. Es erfordert ein hohes Maß an strategischem Geschick, genügend und vor allem die richtigen Mitstreiterinnen und Mitstreiter für das Vorhaben zu gewinnen, in Netzwerken zusammenzuführen und in einen arbeitsfähigen Zusammenhang zu bringen.

Die Verantwortlichen, Beteiligten und potenziellen Partner für den Aufbau eines SREK lassen sich in folgende Gruppen einteilen:

### Verantwortliche und Kerngruppe

Besonders wichtig für den Erfolg eines SREK – aber nicht immer gegeben – sind klare Verantwortlichkeiten. Der institutionelle Träger muss ausreichend Gestaltungsmacht für die Prozessgestaltung und die Umsetzung haben. Er sollte das SREK möglichst im Rahmen seiner Kernkompetenz durchführen. Für themenübergreifende SREK bieten sich insbesondere Landkreise mit einem breiteren Aufgabenspektrum an. Sie sind als funktionale und administrative Region und im Rahmen der kommunalen Allzuständigkeit für die Entwicklung der Region verantwortlich. Ähnliches gilt für die Träger der Regionalplanung. Aber auch Zweckverbände oder Großschutzgebiete (Naturparks, Nationalparks, Biosphärenreservate) verfügen im Rahmen ihres Aufgabenspektrums über ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten.

Schwieriger wird es bei grenz- und fachüberschreitenden Kooperationen. Die Verantwortung verteilt sich auf mehrere Schultern. Die Partnerinstitutionen, seien es mehrere Landkreise, Gemeinden oder ein Biosphärenreservat mit unterschiedlichen administrativen und politischen Rahmenbedingungen, müssen sich darüber verständigen, wer welche Teilaufgaben übernimmt. Es kann sinnvoll sein, eine hauptverantwortliche Institution zu benennen. Noch komplizierter wird es, wenn das Gebiet des SREK ländergrenzen-

überschreitend ist, wie es in einigen Modellvorhaben der „Aktiven Regionalentwicklung“ der Fall war.

*Beispiel:*

*Die Landkreise Hersfeld-Rotenburg (Hessen), Fulda (Hessen) und der Wartburgkreis (Thüringen) sind gemeinsam mit den Kommunen aus dem Kalirevier Hessen/Thüringen und einer Vielzahl weiterer Partnerinnen und Partner auf dem Weg, die länderübergreifende Kali-Region zukunftsfähig zu gestalten. Die Region ist sowohl historisch als auch aktuell vom endlichen „weißen Gold“ (Salz) naturräumlich und wirtschaftlich geprägt. Auch wenn das Unternehmen K+S Minerals and Agriculture GmbH, Werk Werra voraussichtlich erst ab 2060 den Kalibergbau im Werra-Fulda-Kalirevier beendet, steht die Region in absehbarer Zeit vor einem Strukturwandel, der die ländlich geprägte Region vor neue Herausforderungen stellt. Das Hauptziel im Rahmen des Modellvorhabens bestand darin, durch frühzeitige innovative Impulse die regionale Wirtschaftsstruktur zu stärken. Dazu wurden bestehende Konzepte wie die Standortstrate-*

*gien der Landkreise Hersfeld-Rotenburg und Wartburgkreis, die Konzepte zum Aufbau eines interkommunalen, länderübergreifenden Gewerbeflächenpools Hessen/Thüringen sowie die Ergebnisse der Projekte „co.works.space“ und „Leben oben. Leben unten. Digitales Erleben im Kalirevier an der Werra“ in einem gemeinsamen SREK zusammengefasst (siehe Abb. 15).*

Sobald die Verantwortlichen des SREK feststehen, ist eine der ersten strategischen Entscheidungen, wer in der Gestaltung und Steuerung des Aufstellungsprozesses beteiligt ist. Das Spektrum kann von einem kleinen Kernteam bis hin zu einer Lenkungsgruppe reichen, in der die wichtigsten Beteiligten vertreten sind. Das Kernteam stellt die Weichen und trifft wichtige Entscheidungen. Es kann politisch besetzt sein. In der Regel sind es aber fachlich verantwortliche Personen. Wichtig ist in jedem Fall die personelle Kontinuität, möglichst auch über den Aufstellungsprozess hinaus. Angesammeltes Wissen und Netzwerkkompetenz können nur schwer weitergegeben werden.

Abbildung 15: Vorgehensweise zur Erstellung des SREK in der Kali-Region

Quelle: LennardtundBirner GmbH 2024: 8



### Tipps zur Auswahl des Kernteams

- Grundvoraussetzung ist das Interesse und die Bereitschaft, sich aktiv für die Entwicklung der Region und die Erstellung des SREK zu engagieren und dafür Ressourcen aus der eigenen Institution zur Verfügung zu stellen.
- Potenzielle Mitglieder sind Personen oder Institutionen, deren Kompetenzbereiche durch die Erstellung des SREK wesentlich berührt werden, die für die Umsetzung verantwortlich bzw. wichtig oder betroffen sind.
- Entscheidend sind die Ressourcen, Kompetenzen und Kontakte der künftigen Mitglieder. Dazu gehören:
  - fachlich-informative Ressourcen wie Expertise oder Kontakte,
  - personelle Ressourcen,
  - politische Legitimation,
  - finanzielle Ressourcen und
  - instrumentelle Kompetenzen.
- Neben den personellen und fachlich-informativen Kompetenz zählen auch Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse sowie die Anbindung der Mitglieder des Kernteams an ihre Herkunftsinstitution.

Zu bedenken ist auch, dass die Akzeptanz der Zusammenarbeit in hohem Maße von der Akzeptanz der Personen abhängt, die das Vorhaben repräsentieren.

Das SREK kann auch als eine Handlungsanleitung für die beteiligten Institutionen und Personen zur Entwicklung der Region verstanden werden. Daher muss die verantwortliche regionale Institution in enger Zusammenarbeit mit dem Kernteam „Herrin des Verfahrens“ sein. Sie ist für den Inhalt und den Prozess der Erstellung verantwortlich.

### Externe Auftragnehmer, Beratung (Erstellung SREK, fachliche Einzelthemen, Moderation, Prozess)

Zu entscheiden ist, ob und in welchem Maße externe Auftragnehmer eingebunden werden sollen. Auch dies ist eine wichtige Entscheidung für den Erfolg des SREK. Ausgelagert werden kön-

nen zum Beispiel Teilaufgaben des Erstellungsprozesses wie Organisation, Moderation, Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung oder einzelne fachliche Gutachten. Soll der Auftragnehmer das SREK „schreiben“, ist dies immer „nur“ als eine Dienstleistung zu verstehen. Die Inhalte und Prozessgestaltung müssen von den regionalen Verantwortlichen bestimmt werden. Sie dürfen das Heft des Handelns nicht aus der Hand geben.

### Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung

Die Bedeutung und Wirksamkeit des SREK hängt auch davon ab, inwieweit Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung hinter Zielen, dem Erarbeitungsprozess und dem Ergebnis stehen. Sie sollten frühzeitig eingebunden werden. Im besten Fall ist das SREK „Chefsache“ und im politischen Raum ausdrücklich erwünscht. Es ist zu prüfen, ob Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltungsspitze und der Kommunalpolitik aktiv an der Lenkungsgruppe oder in Arbeitsgruppen mitarbeiten. In jedem Fall ist ein kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen der Kerngruppe und den Entscheidungsträgern sicherzustellen. Wichtige Weichenstellungen sollten rückgekoppelt werden.

#### Beispiel:

*Unter Schirmherrschaft von Ministerpräsident Bodo Ramelow begann am 30. November 2018 ein außergewöhnliches Kapitel der Zusammenarbeit zwischen den Städten Oberhof, Schleusingen, Suhl und Zella-Mehlis in Südthüringen. Die Gründung der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG) markierte den Start eines wegweisenden Projekts für die Region. Die vier eigenständigen Städte verpflichteten sich freiwillig, landkreisübergreifend und gemeinsam die Region zu fördern und voranzubringen. Die im Rahmen der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“ bereits erarbeiteten Planungen und Konzepte der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG) Oberzentrum Südthüringen sollen in einen zu gründenden Planungsverband eingebracht werden, um unter anderem den Aufbau der gemeinsamen Wirtschaftsförderung und Stadtplanung voranzutreiben.*

## Fachliche Partner, Fachbehörden und andere regionale Netzwerke

Je nach Themenschwerpunkt des SREK müssen neben dem Kernteam gegebenenfalls weitere Fachbehörden, fachliche Partner und andere regionale Netzwerke wie zum Beispiel die LEADER-Aktionsgruppen in den Erstellungsprozess eingebunden werden. Auch hier ist die frühzeitige Einbindung wichtig für die Umsetzungsperspektive. In den Modellvorhaben der „Aktiven Regionalentwicklung“ hat sich gezeigt, dass es eine wichtige Voraussetzung für die Einbindung von zentralen Fachakteuren und Institutionen ist, dass diese ein grundsätzliches Interesse am Thema haben und Bereitschaft zeigen, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Ist dies nicht gegeben, laufen Kommunikations- und Kooperationsbemühungen ins Leere. Daher sollten frühzeitig die Schnittstellen und möglichen Synergien, aber auch Abgrenzungen zu anderen regionalen Netzwerken und potenziellen Kooperationspartnern und deren Entwicklungskonzepten geklärt werden. Dies gilt insbesondere für die LEADER-Aktionsgruppen und deren REK. Die Einbindung von Partnern kann auch nach Erstellung des SREK erfolgen und erfolgreich sein.

### *Beispiel:*

*Das SREK des Modellvorhabens „Aufbau eines kreisweiten Innenentwicklungsmanagement“ im Landkreis Northeim ist auf die Stärkung der Innenentwicklung der Mitgliedsgemeinden ausgerichtet. Die Steuerungsgruppe ist relativ groß. Sie besteht aus Netzwerkpartnern, die für die Umsetzung der Innenentwicklung zentral sind:*

- *Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der elf Kommunen bzw. deren Vertretungen (vorrangig Bauamt),*
- *Vertreterinnen und Vertreter des Landkreises,*
- *Vertreterinnen und Vertreter der regionalen Finanzinstitute,*
- *Vertreterinnen und Vertreter IHK + Kreis-handwerkerschaft,*

- *Vertreterinnen und Vertreter Amt für regionale Landesentwicklung,*

- *Vertreterinnen und Vertreter Südniedersachsenstiftung/Zukunftsregion Südniedersachsen,*

- *Vertreterinnen und Vertreter der Plattform für historisches Wohnen Fachwerk5Eck.*

*Von Fall zu Fall können weitere Partner als Expertinnen und Experten oder Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eingebunden werden, wie zum Beispiel die Lokale Aktionsgruppe Harzweserland (LEADER) oder benachbarte Landkreise.*

## Träger der Regionalplanung

Wichtige Partner sind die Träger der Regionalplanung. Als zentrale Akteure der Regionalplanung und Regionalentwicklung sollen sie grundsätzlich eingebunden werden, sofern sie nicht Hauptverantwortung für das SREK tragen. Auch hier ist die Intensität der Einbindung themenabhängig. Sobald das SREK die ordnungsrechtlichen Kernaufgaben der Regionalplanung berührt, ist sie von Beginn an eng in den Aufstellungsprozess einzubinden.

### *Beispiel:*

*Das SREK des Landkreises Northeim fokussiert sich auf die Aktivierung von Innenentwicklungspotentialen, um hierdurch die Stadt- und Ortskerne wieder nachhaltig und qualitativ zu stärken. Zielstellungen für das SREK sind unter anderem, dass die verschiedenen Planungsebenen miteinander vernetzt und dass die Ansätze der Regionalplanung aktiv durch Projekte mit formellen und informellen Instrumenten umgesetzt werden. Das eingesetzte methodische Quartett – bestehend aus dem Innenentwicklungskataster, den Ansprachestrategien, den Luperäumen und dem Steuerungsgremium – garantiert die Umsetzung und Weiterentwicklung des Innenentwicklungsprozesses auf Grundlage des SREK und der Aussagen im Regionalen Raumordnungsprogramm zum Thema Siedlungsentwicklung. Die Regionalplanung (Untere*

*Regionalplanungsbehörde des Landkreises Norderheide) wurde intensiv eingebunden durch:*

- *Verankerung des Geoportals in der Regionalplanung*
- *Enge Zusammenarbeit mit dem FB 41 „Bauverwaltung“/Städtebau des Landkreises sowie den Städten und Gemeinden*

*Das SREK leistet damit einen wichtigen Beitrag, die konkrete Umsetzung der Inhalte und Ziele der Raumordnung und Regionalplanung zu verstetigen.*

### **Partner aus der Wirtschaft**

Die Umsetzung eines SREK berührt fast immer wirtschaftliche Themen. Wirtschaftsakteure müssen bei der Umsetzung vieler Vorhaben mitwirken. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es nicht immer einfach ist, Wirtschaftspartner von der Notwendigkeit zu überzeugen, sich aktiv an der Erarbeitung eines SREK zu beteiligen. Grundsätzlich gelingt eine Beteiligung nur dann, wenn konkrete Interessen berührt sind oder eine gemeinsame Verantwortung für die Zukunftsgestaltung besteht. Dies trifft in hohem Maße für die Unternehmen und Betriebe zu. Sie werden grundsätzlich abwägen zwischen den Ressourcen, die sie in eine Beteiligung investieren müssen, und dem Nutzen, der sich aus dem SREK ergeben kann. Die Interessen der Wirtschaft können auch durch ihre Verbände wie zum Beispiel IHK oder Handwerkskammer vertreten werden.

### **Verbände und Vereine**

Kammern, Verbände, Kirchen, Bildungseinrichtungen und vor allem Vereine vertreten die Interessen einer Vielzahl von Akteuren. Sie sollten in die grundsätzlichen Überlegungen einbezogen werden, wer und in welchem Umfang am SREK beteiligt werden soll. Oft sind es gerade die engagierten und ehrenamtlich tätigen Mitglieder der Vereine, die wichtige Impulse geben und bei der Umsetzung helfen können.

### **Wissenschaftliche Einrichtungen**

Eine Kernaufgabe des SREK ist es, Kompetenzen und Know-how in der Region zu vernetzen und gezielt zu aktivieren. Wichtig sind daher auch Kontakte zu wissenschaftlichen Institutionen sowie technischen und sozialen Transferstellen, um dort vorhandenes Know-how oder auch Arbeitskapazität im Interesse der Region zu nutzen. Eine Zusammenarbeit mit lokalen oder regionalen Wissenschaftseinrichtungen ist in vielerlei Hinsicht möglich. In mehreren Modellvorhaben der „Aktiven Regionalentwicklung“ haben Universitäten und Fachhochschulen fachliche Expertisen erstellt und beraten. Es ist zu prüfen, ob Projekt- und Abschlussarbeiten gezielt in den SREK-Prozess eingebunden werden können. Hochschulen, Bildungslandschaften und Spin-offs aus ebendiesen können aber auch zentraler Gegenstand von SREK sein.

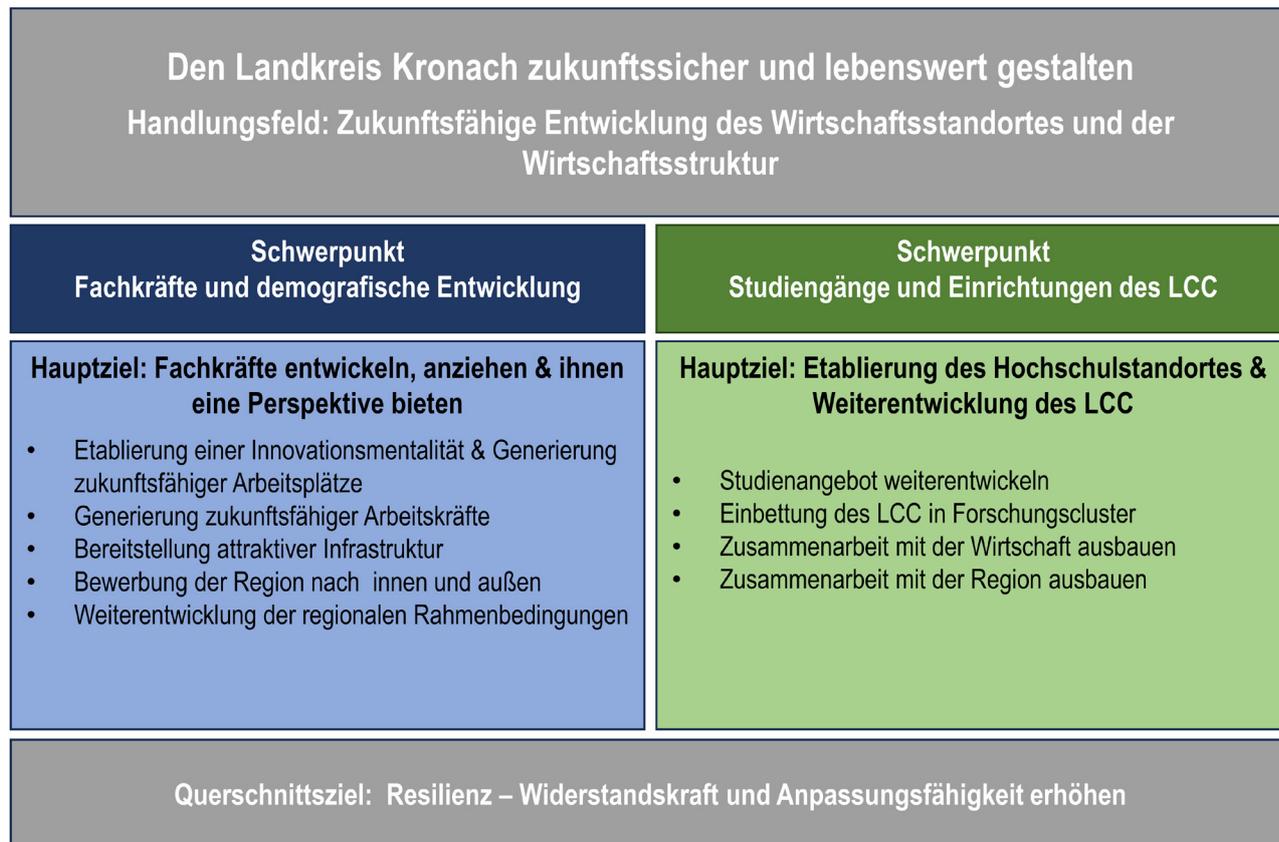
#### *Beispiel:*

*Im SREK des Landkreises Kronach wird im Handlungsfeld „Zukünftige Entwicklung des Wirtschaftsstandortes und der Wirtschaftsstruktur“ in engem Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung als Hauptziel die Etablierung des Hochschulstandortes und der Ausbau der Zusammenarbeit zwischen Hochschule, Wirtschaft und Region genannt (siehe Abb. 16). Im Mittelpunkt steht der Lucas-Cranach-Campus, eine selbstständig agierende Bildungsplattform für alle, die unter anderen Studiengänge der benachbarten Hochschulen Hof und Coburg anbietet. In der Lucas-Cranach-Campus Stiftung sind regionale Bildungsträger, Unternehmen und Vereine vertreten. Sie bildet ein Scharnier zwischen den Hochschulen und den Akteurinnen und Akteuren sowie den Institutionen des Landkreises.*

### **Bürgerinnen und Bürger**

In Regionalentwicklungsprozessen kann die pauschale Forderung, die Bürgerinnen und Bürger immer einzubinden, nicht unreflektiert übernommen werden. Die Einbindung von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und

Abbildung 16: Hochschulen als Teil der Regionalentwicklung in der Zielstruktur des SREK Kronach  
 Quelle: Landkreis Kronach 2024: 17



politischen Entscheidungsträgern ist bereits anspruchsvoll und zeitaufwändig, weshalb die Einbeziehung aller Bürgerinnen und Bürger nicht in jedem Fall sinnvoll oder durchführbar ist. Allerdings gibt es durchaus Beispiele, in denen eine gezielte und strukturierte Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung erfolgreich umgesetzt wurde. Diese Prozesse sind in der Regel thematisch fokussiert und ermöglichen es den Bürgerinnen und Bürgern, ihre Perspektiven einzubringen, ohne dass der gesamte Entwicklungsprozess verlangsamt wird.

Die Frage der Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung sollte daher differenziert betrachtet werden: Es ist wichtig zu prüfen, in welchen Phasen und bei welchen Themen die Einbindung der Bevölkerung echten Mehrwert schafft. Oftmals können partizipative Formate, wie Bürgerinnen- und Bürgerversammlungen

oder Online-Konsultationen, genutzt werden, um spezifische Meinungen und Ideen zu sammeln, ohne den gesamten Prozess zu überlasten. Entscheidend ist die Balance zwischen der notwendigen Einbindung von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und relevanten Akteuren und der gezielten, themenspezifischen Beteiligung der Bürgerschaft. Eine pauschale Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung ist weder realistisch noch immer zielführend, aber durchdachte und methodisch abgestimmte Beteiligungsprozesse können den Regionalentwicklungsprozess positiv beeinflussen.

Je einfacher und konkreter die Themen und Projekte sind, desto höher ist die Beteiligungsbereitschaft und desto wichtiger ist die Beteiligung. „Lebensweltthemen“ wie örtliche Versorgung, Nahverkehr oder „Leben im Alter“ erfordern daher eine frühzeitige und

aktivierende Beteiligung möglichst vor Ort in überschaubaren regionalen Zusammenhängen. Ein weiterer, auch in den Modellvorhaben der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“ häufig beschrittener Weg ist die gezielte Ansprache und Einbindung einzelner Bevölkerungsgruppen auch über regelmäßige Befragungen. Vor allem Jugendliche und ältere Menschen wurden über Arbeitsgruppen, Kreativwerkstätten oder Diskussionsrunden erfolgreich eingebunden.

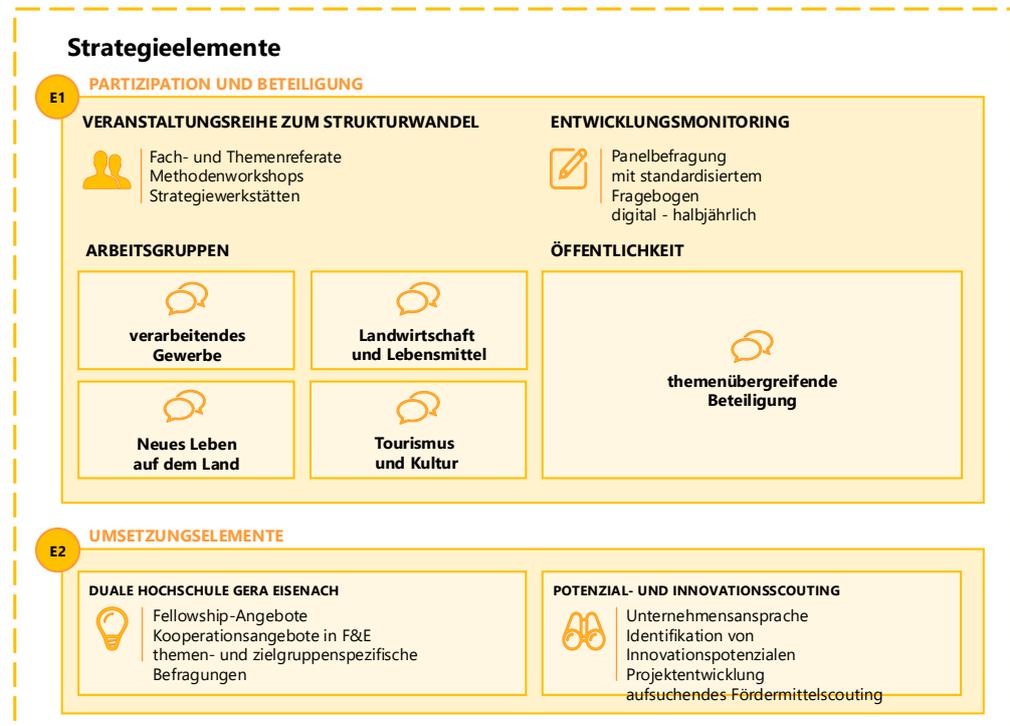
Es wird empfohlen, zu Beginn der Erarbeitung eines SREK ein „einfaches“ Kommunikations- und Beteiligungskonzept als Roadmap für die Beteiligung zu erstellen. Dabei sollte in Abhängigkeit von den Zielen und Themen des SREK genau überlegt werden, mit welchem grundsätzlichen Ziel die Bürgerinnen und Bürger beteiligt werden sollen. Hilfreich sind dabei die „Stufen der Partizipation“: von 1) Informieren über 2) Anhören, 3) Einbezie-

hen/Beraten, 4) Mitwirken bis hin zu 5) Entscheidungsmacht und 6) Selbstverantwortung und -organisation. Im Einzelfall kann eine gute, zielgruppenorientierte Information der Öffentlichkeit während des Aufstellungsprozesses ausreichend und strategisch richtig sein.

*Beispiel:*

*Mit dem prozessbegleitenden Entwicklungsmonitoring wurde im Altenburger Land ein flankierendes Instrument zur Erfassung eines Meinungs- und Stimmungsbildes der Bevölkerung eingesetzt (siehe Abb. 17). In halbjährlichen Abständen sind Daten zur Zufriedenheit mit der Region sowie zur Wahrnehmung des Strukturwandels erhoben und ausgewertet worden. In Reaktion auf die erhobenen Ergebnisse und entsprechend dem Fortgang des Strategieprozesses wurden der Fragenkatalog ergänzt und zusätzliche, vertiefende Datenerhebungen durchgeführt. Insgesamt wurden im Projektzeitraum fünf Befragungswellen durchgeführt und ausgewertet.*

Abbildung 17: Strategieelemente des SREK-Prozesses im Altenburger Land  
Quelle: Altenburger Land 2024: 9



### Leitfragen für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger

- Welche Rolle spielt die Bevölkerung bei der Umsetzung von Zielen, Handlungsfeldern und Projekten?
- Handelt es sich um Ziele/Projekte, die ohne Mitwirkung der Bevölkerung nicht umgesetzt werden können?
- Für welchen Teil des SREK ist die Beteiligung der Bevölkerung sinnvoll und hilfreich (Bestandsaufnahme, Analyse, Leitbilder und Ziele, Handlungsfelder und Projekte)?
- Zu welchem Zweck und in welcher Form soll die Bevölkerung beteiligt werden (von Information bis zur Selbstverantwortung)?
- Welcher Zeitpunkt, welche Intensität und welche Methoden eignen sich?
- Welche Zielgruppen in der Bevölkerung sollen erreicht werden?
- Wie kann die Bevölkerung angesprochen und informiert werden?

### Leitfragen für die Erarbeitung und die Umsetzung des SREK

- Wer übernimmt die Verantwortung für die Erarbeitung und Abstimmung des SREK?
- Wie kommunizieren die Verantwortlichen das SREK in der Region, sowohl während der Erarbeitung als auch nach Vorliegen der Ergebnisse?
- Welche Vorkehrungen treffen die Verantwortlichen, um die Umsetzung des Konzeptes zu gewährleisten?
- Welche weiteren Partner gewinnen die Verantwortlichen für die Umsetzung des Konzeptes?
- Wie binden die Verantwortlichen die regionalen Akteure an das SREK?
- Welche Organisationseinheiten übernehmen die Verantwortung für spezifische Teilaufgaben oder Projekte?
- Müssen die Verantwortlichen neue Organisationseinheiten schaffen oder bestehende Strukturen anpassen, um das Konzept erfolgreich umzusetzen?

## Promotoren und Opponenten

Promotoren können regionale Entwicklungsprozesse auf vielfältige Art und Weise unterstützen, sei es durch ihr fachliches Wissen, ihre politische und gesellschaftliche Position, über ihr diplomatisches Geschick oder über ihre Kontakte und Beziehungsnetzwerke. Dabei können einzelne Personen durchaus mehrere Funktionen übernehmen. Es empfiehlt sich, die Promotoren persönlich anzusprechen. Sie sollten frühzeitig in den Aufstellungsprozess einbezogen und regelmäßig informiert werden.

In gleicher Intensität können Verhinderer oder Opponenten den Prozess beeinflussen. Es ist daher wichtig, potenzielle Störer möglichst frühzeitig bei der Erstellung des SREK zu identifizieren und deren Motive zu hinterfragen, um auf Gegenargumente vorbereitet zu sein. Es ist unerlässlich, sich mit den Argumenten der Gegenseite auseinanderzusetzen und den Meinungs austausch zu suchen.

## 5.2 Wie organisieren wir die Zusammenarbeit?

Ein SREK ist das Ergebnis eines kooperativen Prozesses. Verschiedene Partner, Kommunen, Regionalplanung, Fachbehörden, Zivilgesellschaft oder Unternehmen bringen ihr Wissen und ihre Kompetenzen ein und erstellen das SREK im Idealfall als Gemeinschaftswerk (siehe Kap. 5.1). Wie bei allen komplexen Kooperationen sind auch bei Erstellung eines SREK klare Organisationsstrukturen notwendig, damit die Koproduktion funktioniert. Dabei ist zwischen Aufbau- und Ablauforganisationen zu unterscheiden. Die Aufbauorganisation betrifft die Gremienstruktur der Zusammenarbeit. Die Ablauforganisation legt die Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte fest und regelt, wie die Koordination und Kooperation der Beteiligten organisiert werden soll. Auch hier gibt es große, umfassende und kleine, schlanke Lösungen. Die Komplexität der Organisation spiegelt die Vielfalt der beteiligten Akteure wider. Aufbau- und Ablauforganisation müssen im SREK kurz und verständlich beschrieben werden.

In den Modellvorhaben der „Aktiven Regionalentwicklung“ wurde überwiegend eine zentrale Gruppe gebildet, die unter verschiedenen Bezeichnungen den Prozess gestaltete: Lenkungsgruppe, Steuerungsgruppe, Projektteam, Kernteam, Partnergruppe (siehe Tab. 3).

Tabelle 3: Organisationsformen und Beteiligungsformate in den Modellvorhaben der Aktiven Regionalentwicklung  
Quelle: eigene Darstellung

Modellvorhaben	Aufbauorganisation	Beteiligungsformate + Strategien	
		Analysephase	Bearbeitungsphase
Altenburger Land	Steuerungsgruppe Fachbeirat Operative Ebene	Arbeitsgruppen, Workshops, Bevölkerungsbefragungen (Entwicklungsmonitor), Externe fachliche Expertisen Veranstaltungsreihe „Progressiver ländlicher Raum– Strukturwandel und Transformationsprozesse“	
Naturpark Diemelsee	Projektteam	Auftakt Online-Plenum Expertenrunde mit Online-Befragung	Fachkonferenzen/thematische Workshops Ideenlabor mit Schülerinnen und Schüler
„Cradle to Cradle“- Modellregion	Lenkungsgruppe	Vorstellung in kommunalpolitischen Gremien	
Kali-Region	Lenkungsgruppe	Expertinnen- und Expertengespräche, Unternehmensbefragung, Kommunalbefragung	Workshop der Lenkungsgruppe
Lucas-Cranach- Campus Kronach	Kernteam	Nutzerinnen- und Nutzerbefragung Expertinnen- und Experteninterviews	Workshop des Kernteams
Lausitzer Seenland Sachsen	Lenkungsgruppe	Fachgespräche mit Verbänden, der LMBV etc. Abstimmungsgespräche mit Kommunen	Abstimmungsgespräche mit Kommunen
Sagenhaftes Mittelsachsen	k. A.		Regionale Strategiewerkstätten Ideenwettbewerb
Landkreis Northeim	Steuerungsgruppe	Präsentationsabende in Gemeinden Workshop, Brainwriting Impulsvorträge	Präsentationsabende in den Gemeinden Workshop, Brainwriting Impulsvorträge Lupenräume
Landkreis Oberspreewald-Lausitz	k. A.	Online-Befragung Tourismus, regionale Produzenten	
Oberzentrum Südthüringen	Lenkungsgruppe	Expertinnen- und Experteninterviews Unternehmensbefragung Bürgerinnen- und Bürgerbefragung	Projektgruppen (unter anderen Kommunikation) Positionsworkshop Kommunikation Gäste- und Unternehmerbefragungen
Region der Mitte, Kassel-Land	Steuerungsgruppe	Nachbarschaftsforen, Unternehmensforen, Fachforen Dialogveranstaltungen, Workshops	Workshops Co-Creation, Writing
St. Wendel	k. A.		
Biosphärenreservat Thüringer Wald	k. A.		Ideenwettbewerb Denklabor
Gemeinde Wiesenburg/Mark	Kernteam/ Partnergruppe	Expertinnen- und Expertengespräche mit regionalen Akteuren, Befragungen	Zukunftswerkstatt Beteiligungsworkshops
Wunsiedel i. Fichtelgebirge	Kernteam Projektmanagement	Interviews Stakeholder Bürgerinnen- und Bürgerbefragung (Online- Plattform, Postwurfsendungen)	Expertenworkshops Bürgerinnen- und Bürgerwerkstatt

Die Größe sowie die Zusammensetzung der Lenkungsgruppe sind als strategische Entscheidungen zu betrachten. Die Erfahrung zeigt, dass eine kleine Kerngruppe in der Regel agiler, flexibler und zielorientierter arbeitet. Die Einbindung regionaler Institutionen und Akteure bereits bei der Konzeptentwicklung ermöglicht eine spätere Berücksichtigung ihrer Relevanz für die Umsetzung. Es ist förderlich, wenn die Mitglieder weitgehend aus den gleichen Hierarchieebenen kommen, da dies ein Arbeiten auf Augenhöhe ermöglicht. Eine weitere Möglichkeit ist die Kombination einer schlanken Kern- oder Lenkungsgruppe mit einem regionalen Beirat, wie sie bei der Erstellung des SREK im Landkreis Altenburg zum Einsatz kam. Der Fachbeirat setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern regionaler Hochschulen, der Agentur für Arbeit, einer Bildungseinrichtung sowie Unternehmen aus dem Altenburger Land zusammen. In fünf Sitzungen haben sie den Aufstellungsprozess des SREK beratend begleitet.

In der Phase der Erarbeitung von Zielen, Handlungsfeldern und Projekten kann die Lenkungsgruppe durch die Hinzuziehung von Arbeits- oder Fokusgruppen, die einzelne Themenfelder oder Teilräume der Region bearbeiten, ergänzt werden. Die Organisationsstruktur sollte nicht zu komplex sein, jedoch die Grundlage für den Anschlussprozess legen. In einem nächsten Schritt können die Lenkungsgruppe und die Arbeitsgruppen in

eine erweiterte Organisationsstruktur überführt werden, die die Umsetzung und Verfestigung einer an den Zielen des SREK ausgerichteten kooperativen Regionalentwicklung gewährleistet.

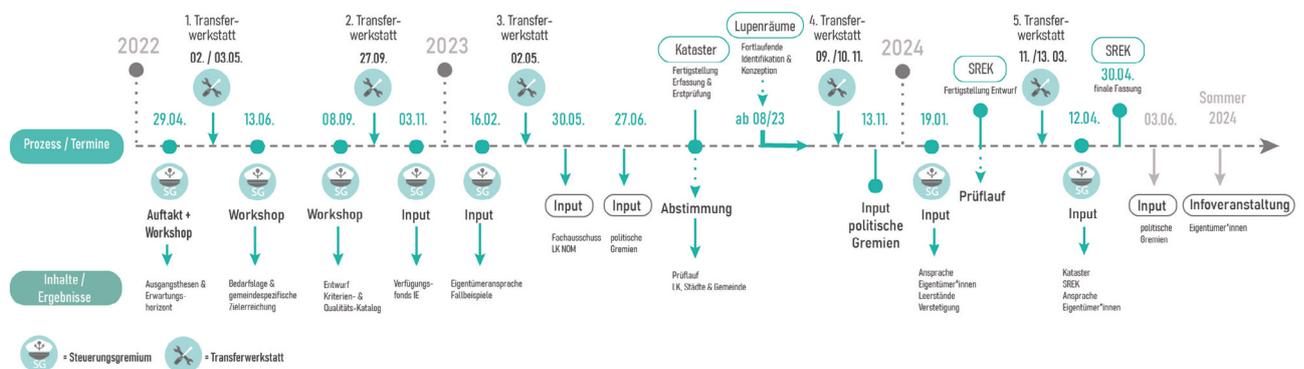
*Beispiel :*

*Das SREK des Landkreises Kronach konzentriert sich auf die Stärkung und Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft als Rückgrat der gesamten Region. Dazu wurde bewusst ein schlankes Kernteam gebildet. Es besteht aus dem Vorstand, dem wissenschaftlichen Leiter und einem Mitarbeiter der Hochschulstiftung sowie dem Team des Regionalmanagements (Regionalmanager, LAG-Geschäftsführerin). Die wesentlichen Inhalte des SREK wurden in Workshops mit weiteren Akteuren erarbeitet und abgestimmt.*

Die Steuerungsgruppe sollte zu Beginn des Prozesses die einzelnen Schritte für die Erstellung des SREK festlegen und die Form der Kommunikation und Kooperation mit weiteren Beteiligten klären (siehe Kap. 2.4). Es empfiehlt sich, die einzelnen Schritte in Form eines Fahrplans oder eines Drehbuchs zu dokumentieren (siehe Abb. 18). Die Definition von Meilensteinen (Veranstaltungen, Zwischenberichte, Beschlüsse und Ähnliches) dient der Strukturierung des Prozesses. Sie bieten eine Orientierungshilfe und die Möglichkeit, den Fahrplan zu überprüfen. Es wird darüber hinaus empfohlen, bereits zu Beginn des Prozesses die zu verwendenden Kommunikati-

Abbildung 18: Roadmap für die Erstellung des SREK des Landkreises Northeim

Quelle: Landkreis Northeim 2024: 13



ons- und Abstimmungsformen festzulegen und die einzelnen Schritte zu dokumentieren. Auch hier ist es erforderlich, eine sorgfältige Abwägung zwischen einfachen, eher informellen Abstimmungsformen und komplexen Kommunikationsregeln vorzunehmen. Letztlich muss gewährleistet werden, dass alle relevanten Akteure und Institutionen regelmäßig über wesentliche Zwischenergebnisse informiert werden. Zudem ist eine kontinuierliche Rückkopplung mit kommunalen und regionalen Entscheidungs- und Hoheitsträgern sowie regional bedeutsamen Investitionsentscheidungen, die im Zusammenhang mit den Themenfeldern des SREK stehen, von Bedeutung. Mögliche Diskrepanzen und Interessenkonflikte sollen frühzeitig angesprochen und Lösungen im Sinne der Region gesucht werden. Es sollte darauf geachtet werden, den Anschlussprozess nach Fertigstellung des SREK frühzeitig mitzudenken und die Weichen für Aufbau- und Ablauforganisation nach Abschluss des SREK zu stellen.

### 5.3 Warum sind Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit wichtig?

Die Erstellung eines SREK umfasst eine Vielzahl von Kommunikationsaufgaben, die in unterschiedlichen Phasen des Prozesses zu bewältigen sind. Dazu gehören das Erkunden, Informieren, Präsentieren, Diskutieren, Moderieren, Koordinieren, die Förderung von Akzeptanz, das Beteiligen, das Ringen um Konsens, das gemeinsame Suchen nach Lösungen sowie das Anregen zum Handeln. Der gesamte Prozess – von der Problemdefinition über die Erstellung von Projektsteckbriefen bis hin zur Veröffentlichung des SREK – kann als Kommunikationsaufgabe bezeichnet werden. Des Weiteren handelt es sich beim SREK um eine komplexe und darüber hinaus neue Aufgabe, deren Notwendigkeit und Nutzen vermittelt werden müssen. Im Rahmen der gemeinsamen Analyse und Erarbeitung der Strategie ist die Konzeption geeigneter Austausch- und Beteiligungsfor-

mate von essenzieller Bedeutung. Die Verantwortlichen müssen die erarbeiteten Visionen, Ziele, Handlungsfelder und geplanten Projekte auf verständliche Weise nach außen kommunizieren. Dabei fördern sie nicht nur den Austausch über organisatorische oder fachliche Aspekte, sondern auch den persönlichen Dialog zwischen den Beteiligten, um einen gemeinsamen Bezug zum Planungsgegenstand zu schaffen.

Eine effektive Kommunikation, umfassende Information und professionelle Öffentlichkeitsarbeit sind wesentliche Bestandteile einer erfolgreichen Unternehmensführung. Sie sind miteinander verflochten. Die Kommunikation muss nicht nur zwischen den unmittelbar am Prozess Beteiligten stattfinden. Des Weiteren ist sicherzustellen, dass eine Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten und ihren Herkunftsinstitutionen sowie in die breite Öffentlichkeit hinein stattfindet. Unter Information versteht man Aussagen über Sachverhalte. Öffentlichkeitsarbeit umfasst die Pflege und Förderung der Beziehungen einer Organisation zur Öffentlichkeit, in diesem Fall zur Vermittlung der Ziele, Zwecke und Inhalte des SREK nach außen. Für die Aufstellung des SREK sowie den Nachfolgeprozess kann ein „einfaches“ strategisches Kommunikationskonzept sinnvoll sein, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

*Beispiel:*

*Für die Umsetzung des SREK des Oberzentrums Südthüringen wurde ein strategisches Kommunikationskonzept erarbeitet. Die einzelnen Arbeitsschritte sind in Abbildung 19 dargestellt. Zentrale Aussagen des Kommunikationskonzepts sind:*

- *Klare Positionierung des Oberzentrums zu Wirtschaftskompetenz und Lebensqualität sowie daraus abgeleitete verbindliche Kommunikationsregeln für das Marketing;*
- *Empfehlungen zum Aufbau der Öffentlichkeitsarbeit und des Standortmarketings;*

- *Vorschlag zur Qualifizierung des/der Kommunikationsverantwortlichen und der jährlichen zusätzlichen Ressourcen;*
- *Definition von Handlungsfeldern und konkreten Projekten inkl. strategischer, messbarer Ziele, kurz- und mittelfristiger Umsetzungsziele, Umsetzungsschritte.*
- Leitfadengestützte Interviews mit regionalen und externen Expertinnen und Experten,
- Bevölkerungsbefragungen über Interviews, Online-Plattformen oder postalische Befragungen,
- Fachworkshops und Expertinnen- und Expertenrunden (in Präsenz oder digital),
- Workshops mit Bevölkerungsgruppen einschließlich Schülerinnen und Schülern,
- Fachexpertisen zu ausgewählten Themen.

Im Rahmen der Erarbeitung eines SREK ist es von entscheidender Bedeutung, geeignete und zielführende Kommunikationsformen für die Beteiligung der Kooperationspartner, der regionalen Fachakteure und der Bevölkerung zu finden und anzuwenden. Der Prozess lässt sich grob in zwei Phasen unterteilen: die Analysephase (siehe Kap. 3.1) und die Erarbeitungsphase (siehe Kap. 3.2 und 3.3).

Für die Bestandsaufnahme und die SWOT-Analyse in der Analysephase ist es empfehlenswert, das Wissen und die Einschätzung breiter Teile sowohl der Fachbehörden als auch der Bevölkerung einzubeziehen. Dazu sind Kommunikationsformate erforderlich, die Informationen abfragen oder – noch besser – einen gegenseitigen Informationsaustausch ermöglichen. Diese können insbesondere allgemeiner oder fach- bzw. themenspezifischer Natur sein:

*Beispiel:  
Ziel des SREK „Teilhabe überall“ des Landkreises Wunsiedel i. Fichtelgebirge ist es, die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum zu stärken und auszubauen. Bereits in einer Befragung für das Kreisentwicklungskonzept 2020 hatten die Bürgerinnen und Bürger Nahversorgung, Mobilität, medizinische Versorgung und Teilhabe als wichtige Themen für ihre Zukunft genannt. Im SREK sind nun sechs Standorte im Landkreis ausgewählt worden, an denen sog. Teilhabe als wichtige Themen für ihre Zukunft genannt. Im SREK sind nun sechs Standorte im*

Abbildung 19: Vorgehensweise zur Erstellung des Kommunikationskonzepts  
Quelle: Oberzentrum Südthüringen 2024: 10



*Landkreis ausgewählt worden, an denen sog. Teilhabestationen mit mobilen Versorgungsangeboten entstehen sollen. Die Entwürfe der Ideen- bzw. Maßnahmensteckbriefe hierfür wurden in einer Werkstatt Bürgerinnen und Bürgern sowie Vertreterinnen und Vertretern aus der Politik (regional und überregional) zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt. Zusätzlich hatten sie die Möglichkeit, auf der Online-Beteiligungsplattform abzustimmen und Rückmeldungen zu geben.*

Neben den aktiven Beteiligungs- und Austauschformaten können insbesondere zum Prozessauftritt größere Veranstaltungen oder Foren dazu dienen, die regionalen Akteure und Institutionen über die Funktion und Ausrichtung des SREK zu informieren und für den weiteren Prozess zu sensibilisieren. Auch die breite Öffentlichkeit sollte in geeigneter Form über den Prozess informiert werden. Der Auftakt sollte so gestaltet werden, dass er für alle Interessierten leicht zugänglich ist. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Bus eingesetzt wird, um lokale Märkte, Stadtfeste oder ähnliche Veranstaltungen anzufahren. Auf diese Weise können die Bürgerinnen und Bürger informiert und zum Dialog eingeladen werden.

Für die Erarbeitung von Leitbildern, Zielen, Handlungsfeldern und Projekten stehen kreative Moderationskonzepte im Mittelpunkt. Die Beteiligten entwickeln gemeinsam Visionen, setzen Prioritäten und generieren Projektideen, die von vielen unterstützt und in der Umsetzung mitgetragen werden. Dafür schaffen sie ein offenes Umfeld, das Kreativität ermöglicht und fördert. Geeignete Veranstaltungsformate hierfür sind zum Beispiel:

- Kreativwerkstätten, Ideenlabore,
- Themenworkshops,
- (Ad-hoc-)Arbeits- und Projektgruppen zu Handlungsfeldern,
- Strategieworkshops der (erweiterten) Lenkungsgruppe,
- Ideenwettbewerbe (Bevölkerung, soziale Gruppen, Schulen etc.),
- Barcamps<sup>2</sup> und Open-Space-Konferenzen<sup>3</sup> und
- Regionale Zukunftsforen, Zukunftskonferenzen, Zukunftswerkstätten.

*Beispiel:*

*Im Rahmen der Erarbeitung des SREK haben die Vorhabenverantwortlichen in der Region der Mitte, im Dreiländereck Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, verschiedene Dialogformate getestet. Die Steuerungsgruppe führte ihre Sitzungen im klassischen Format durch, während für die Nachbarschaftsforen, Unternehmensforen und Fachforen innovative Dialogformate entwickelt wurden. Zu den angewandten Methoden zählten die interaktive Arbeit an räumlichen Karten, Workshops in kleinen und großen Gruppen mit ausreichend Zeit für die Vernetzung und den Wissensaustausch jenseits von Impulsvorträgen sowie die Einbindung von Best-Practice-Beispielen. Im Rahmen der Floor-Moderation (siehe Bild unten) erfolgte die Erarbeitung der strategischen Ziele und Handlungsfelder durch die regionalen Akteure gemeinsam auf dem Fußboden. Im Verlauf des Dialogs entwickelte sich aus einer ursprünglich hierarchisch gedachten Struktur ein Dreieck wechselseitiger inhaltlicher Bezüge, das mithilfe von Klebebän-*

2 Die Barcamp-Methode, oft auch als „Unkonferenz“ bezeichnet, ist ein partizipatives Veranstaltungsformat, bei dem die Teilnehmenden aktiv die Gestaltung und Inhalte des Programms bestimmen. Im Gegensatz zu klassischen Konferenzen gibt es bei einem Barcamp keine festgelegte Agenda oder vorher festgelegten Referierenden, sondern die Struktur entsteht durch die Beiträge der Teilnehmenden selbst.

3 Die Open-Space-Methode stellt ein Konferenzformat dar, welches die Bearbeitung komplexer Fragestellungen in großen bis sehr großen Gruppen innerhalb eines kurzen Zeitraums sowie die Generierung handlungsorientierter Ergebnisse zum Ziel hat. Die Erstellung der Tagesordnung erfolgt auf Open-Space-Konferenzen durch die Teilnehmenden selbst. Alle Beteiligten haben die Möglichkeit, ihre Themen und Fragestellungen einzubringen.

Leitbild- und Zielentwicklung mithilfe einer Floor-Moderation im Rahmen des bundesländerübergreifenden Nachbarschaftsforums, 20.06.23 im Dorfgemeinschaftshaus Zwergen  
Quelle: Carsten Petry, Region Kassel-Land e. V.



*den visualisiert wurde. Die zentrale Inhaltsgrafik des Projekts entstand vor den Augen der Gruppe in einem gemeinsamen, kollaborativen Kurationsprozess. Diese Beispiele veranschaulichen, wie man das Wissen der einzelnen Personen äußerst zeiteffizient nutzen kann.*

Eine Sonderstellung nehmen Städte und Gemeinden ein. Diesbezüglich ist festzuhalten, dass sie von den meisten SREK in besonderem Maße betroffen sind. Ein Großteil der Maßnahmen wird von ihnen selbst oder auf ihrem Gebiet umgesetzt, wobei auch ihre Aufgabenbereiche von den Zielen und der Umsetzung des SREK betroffen sind. Daher sind eine gründliche Überlegung und Organisation ihrer Beteiligung am SREK unerlässlich. Kommunalgespräche oder Kommunalworkshops können den Aufstellungsprozess begleiten. Sind kommunale Pflichtaufgaben oder kommunale Hoheitsbereiche betroffen,

ist eine direkte Ansprache der Stadt- und Gemeinderäte empfehlenswert. Gleiches gilt für interkommunale SREK, bei denen alle beteiligten Kommunen gleichermaßen einbezogen werden müssen.

Eine besondere Herausforderung stellt die allgemeine Information der Öffentlichkeit dar. Sowohl das SREK an sich als auch seine Themen sind für viele zunächst einmal sehr abstrakt. Auch die lokale Presse zeigt in der Regel wenig Interesse, das SREK und seine Erstellung aufzugreifen. Es müssen also Wege und Formen gefunden werden, Regionalentwicklung spannend und greifbar zu machen. Um in den lokalen Medien präsent zu sein, hilft es, Anlässe zu schaffen, aktuelle Themen aufzugreifen oder Themen mit persönlichen Geschichten zu verknüpfen. Weitere Informationsformen sind klassische Flyer, Magazine, Erklärfilme, Social Media oder eigene



## 6 Wie geht es weiter?

Das SREK ist als strategischer Baustein in einem umfassenden Regionalentwicklungsprozess zu verstehen. Es orientiert die beteiligten regionalen Akteure und Institutionen auf gemeinsame Leitbilder und Ziele und formuliert den Weg, wie diese Ziele umgesetzt werden können. Die Verantwortlichen müssen den Folgeprozess bereits bei der Erstellung des SREK frühzeitig mitdenken und ihn mit den zentralen Akteuren abstimmen. Sie legen die nächsten Schritte fest, skizzieren die Aufbau- und Ablauforganisation und entwerfen einen klaren Handlungsplan in Form eines operativen Programms. Als Grundlage dient die Evaluierung des Aufstellungsprozesses.

Daher müssen an der Schnittstelle zur Umsetzung strategische Fragen zur Verstetigung des SREK-Prozesses einschließlich der Umsetzung der Projekte beantwortet werden.

### Leitfragen zur Verstetigung des SREK-Prozesses

1. Wie stellen sich die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen in der Region dar?
2. Wie kann der Regionalentwicklungsprozess noch besser in die bestehenden Verwaltungs- und Governancestrukturen der Region integriert werden?
3. Welche Förderprogramme kommen für die weitere Umsetzung des SREK (Projekte, Arbeitsstrukturen, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation) wann in Frage?
4. Welche Elemente der Arbeitsstrukturen sollen erhalten und wie sollen sie weiterentwickelt werden, mit welchen Verantwortlichkeiten?
5. Soll ein Regionalmanagement etabliert werden, wie soll es finanziert werden?
6. Was muss investiert werden (Zeit, Geld, Räumlichkeiten), um mit der Zeit finanzielle Erfolge zu verbuchen in Form von besserer Fördermittelakquise?
7. Welche weiteren Akteure mit welchen Ressourcen sollen für den Prozess gewonnen werden?

8. Gibt es Aussagen des SREK, die in den formalen Regionalplänen aufgenommen werden sollen?
9. Welche zentralen politischen Ereignisse wie Wahlen stehen in der Zeit der Umsetzung des SREK an? Welchen Einfluss könnten sie auf die Umsetzung haben?

### 6.1 Den Prozess evaluieren

Der Begriff der Evaluation bezeichnet eine kontinuierliche Bewertung eines Entwicklungsprozesses und seiner Ergebnisse. Die Evaluation umfasst zudem ein kontinuierliches Datenmonitoring sowie ein systematisches, periodisches Controlling zur Fortschrittsbewertung. Bezogen auf ein SREK geht die Evaluation jedoch über eine rein formale Bewertung hinaus und beinhaltet neben der Frage, ob das SREK adäquat implementiert wurde, auch die Frage, ob die formulierten Ziele und Maßnahmen in ihrer konkreten Ausgestaltung zweckdienlich sind. Evaluation, Monitoring und Controlling stellen folglich ein zentrales Element bei der Umsetzung eines SREK dar und bilden eine wesentliche Grundlage für dessen Fortschreibung.

Im Rahmen der Evaluierung können grundsätzlich drei Ebenen betrachtet werden: die Inhalte des gesamten SREK mit seinem Leitbild und den Entwicklungszielen, die einzelnen Projekte in den Handlungsfeldern sowie die Organisationsstruktur des SREK-Prozesses.

Die nachfolgende Abbildung 21 zeigt ein allgemeines, wenngleich bereits relativ komplexes Wirkungsmodell, welches der Evaluation zugrunde gelegt werden kann.

- Der Begriff „Input“ bezeichnet zum einen die im SREK formulierten Entwicklungs-

und Handlungsziele, welche den Maßstab der Evaluation bilden. Zum anderen sind damit die eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen gemeint.

- Der Begriff „Prozess/Aktion“ bezeichnet die Aktivitäten, die im Rahmen der Umsetzung des SREK durchgeführt wurden.
- Die Kategorie „Outputs“ umfasst die sichtbaren Ergebnisse (Produkte), die im Verlauf des Prozesses erzielt wurden.
- Auf der Ebene der Wirkungen lassen sich mehrere Formen unterscheiden. „Outcomes“ bezeichnen die Wirkungen, die entweder innerhalb des Prozesses bei den Akteuren oder direkt erkennbar durch die erarbeiteten Produkte (zum Beispiel bei deren Nutzerinnen und Nutzern) hervorgerufen wurden. Im Anschluss erfolgt die Evaluierung der „Impacts“. Die Verantwortlichen nehmen eine Gesamtbetrachtung der regionalen Entwicklung vor, wobei sie die Zielerreichung des SREK mit den Entwicklungszielen der Region vergleichen. Gleichzeitig untersuchen sie, inwiefern neben dem SREK auch andere Einflussfaktoren für die identifizierten Veränderungen in der Region verantwortlich sind.

Im Rahmen eines laufenden Controllings kann man unterscheiden, ob die formulierten Leitbilder, Entwicklungsziele, Handlungsfelder, Projekte und Maßnahmen verfolgt und umgesetzt wurden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Auswirkungen der durchgeführten Aktivitäten und deren Resultate zu evaluieren, um eine Einschätzung darüber zu gewinnen, in welchem Umfang die mit dem SREK verfolgten Ziele in den einzelnen Handlungsfeldern insgesamt erreicht wurden.

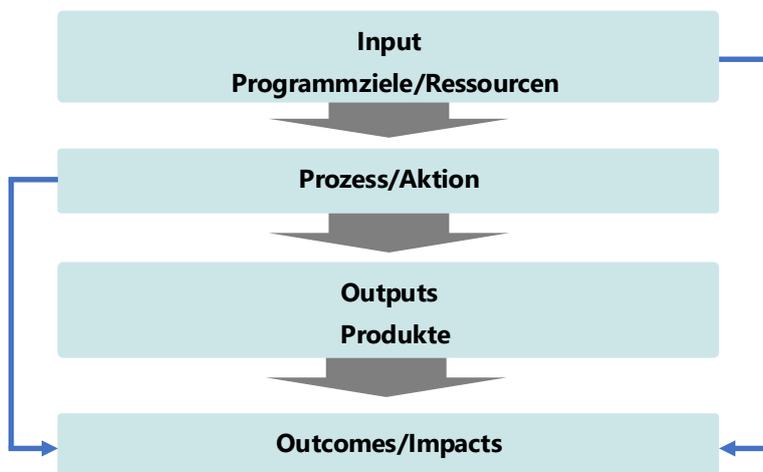
In Anbetracht des relativ anspruchsvollen Modells sind die meisten Evaluierungen jedoch deutlich pragmatischer angelegt. In der Regel fokussieren sich Evaluationen primär auf Aktivitäten und Outputs. Diese lassen sich häufig relativ einfach auch in harten Zahlen messen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Zuordnung von Begriffen wie „Prozess“ und „Output“ zu bestimmten Elementen des Wirkungsmodells variiert. Auch wenn quantitative Messgrößen von entscheidender Bedeutung sind, sollte die Betrachtung nicht ausschließlich auf diese reduziert werden.

Die Formulierung eines allgemein verbindlichen Katalogs von Kriterien und Indikatoren ist aufgrund des breiten Themenspektrums des SREK nicht möglich. Von entscheidender Bedeutung ist die Klärung der Frage, ob für die einzelnen Messgrößen bereits im SREK ein klar definierter Zielwert angegeben werden soll. Im Hinblick auf die Wirkungen erweist sich die Datenerhebung in der Regel als deutlich anspruchsvoller. So lässt sich die jeweilige Auswirkung von Veränderungen auf das SREK und seine Projekte nur schwer beurteilen, wenn lediglich Monitoringdaten aus laufenden Statistiken vorliegen.

*Beispiel:*

*Im Rahmen des Modellvorhabens „Kali-Region“ evaluieren die Verantwortlichen regelmäßig die Projekte, um deren Erfolg zu bewerten. Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt einen Auszug aus dem Indikatorenkatalog zur Evaluation der Kali-Region. Dabei wird deutlich, dass in den einzelnen Projekten unterschiedliche Konkretisierungen der*

Abbildung 21: Wirkungsmodell der Evaluation  
Quelle: eigene Darstellung



Zielgrößen vorgenommen wurden. So wurde im Projekt „Gewerbeflächenpool“ eine konkrete Zielgröße in Form von mindestens zwei neu zu vermarktenden Flächen festgelegt, wodurch eine quantifizierbare Größe definiert ist, während im Projekt „Nachhaltiges Gewerbeflächen- und Immobilienmanagement“ lediglich das Ziel einer Verringerung der Lücke zwischen Angebot und Nachfrage formuliert wurde, ohne die Zielgröße konkret zu definieren.

Für besonders zentrale Aspekte der Evaluierung können Befragungen sinnvoll sein. Dabei ist zwischen folgenden Formaten zu unterscheiden:

- Interviews mit Fachakteuren, in denen vor allem die Prozesswirkungen, aber auch die Wirkungen des Outputs qualitativ eingeschätzt werden können,
- standardisierte Nutzerbefragungen, in denen die Wirkungen der Nutzung der Outputs erfasst werden, und
- Zählungen, zum Beispiel von Besucherinnen und Besuchern, Verkehrsbewegungen und Nutzungen.

Obgleich die Evaluierung einzelner Projekte in der Regel die konkretesten Resultate zeigt, sollte eine Evaluierung der Organisationsstrukturen nicht fehlen. Eine grobe Wirkungsabschätzung, inwiefern Veränderungen in der Region auf das SREK und seinen Umsetzungsprozess zurückzuführen sind, sollte zumindest im Sinne einer Gesamtevaluation stets am Ende der Evaluierung erfolgen. Zudem sollte die Frage aufgeworfen werden, in welchem Verhältnis diese Veränderungen zu den eingesetzten Ressourcen stehen.

## 6.2 Entscheidungs- und Umsetzungsstrukturen verstetigen

Die Umsetzung der Handlungsfelder und Projekte erfordert häufig einen erhöhten Koordinations- und Abstimmungsaufwand. Dies kann Auswirkungen auf die Organisation und Kommunikation haben. Die Aufbau- und die Ablauforganisation des Aufstellungsprozesses müssen daraufhin kritisch reflektiert werden. Bewährte Strukturen und Kommunikationsformen sollten weiterentwickelt bzw. ausgebaut werden. Als Orientierung für komplexe Umsetzungsprozesse der Regionalentwicklung kann die Einteilung in vier Organisationsebenen dienen:

Tabelle 4: Auszug aus dem Evaluierungskonzept der Kali-Region  
Quelle: eigene Darstellung nach LennardtundBirner GmbH 2024: 40 ff.

Projekt	Messbare Ziele	Instrument/Methode	Kennziffer
Nachhaltiges Gewerbeflächen-/Immobilienmanagement	Es werden langfristig die benötigten Gewerbeflächen für die Zielgruppen der Landkreise zur Verfügung gestellt. Die Flächen werden nachhaltig und zielgruppengerecht entwickelt. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage sinkt.	GIFPRO/Unternehmensbefragung/ Hochrechnung der Verkäufe/Anfragen Flächenmanagement Flächenmonitoring	Zielgruppenspezifische Bauleitplanung. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage sinkt.
Aufbau eines Gewerbeflächenpools Hessen/Thüringen	Es werden gemeinsam mind. zwei Flächen mit potenziell hoher Wertschöpfung für die Region entwickelt und vermarktet.	Anzahl der Flächen	Es werden gemeinsam mind. zwei Flächen mit potenziell hoher Wertschöpfung für die Region entwickelt und vermarktet.
Co.works.space	Es bestehen mind. zwei Objekte mit wohnortnahen und modern ausgestatteten Büros, die von Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.	Anzahl der Objekte	Es bestehen mind. zwei Objekte mit wohnortnahen und modern ausgestatteten Büros, die von Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

- Entscheidungsebene für die wichtigen strategischen Entscheidungen im Prozess
- Operative Ebene oder Arbeitsebene für die Vorbereitung von Entscheidungen
- Beratungs- und Begleitebene in Form von Fach- oder Regionalbeiräten
- Kooperations- oder Beteiligungsebene meist mit Arbeits- und Projektgruppen und anderen Beteiligungsformaten

Nicht immer sind alle vier Ebenen erforderlich. Wie für die Erstellung des SREK gilt auch für den Anschlussprozess die Prämisse einer den Aufgaben entsprechenden schlanken und effektiven Organisation. Wie diese aussehen könnte, sollte bereits im SREK skizziert werden (siehe Abb. 22).

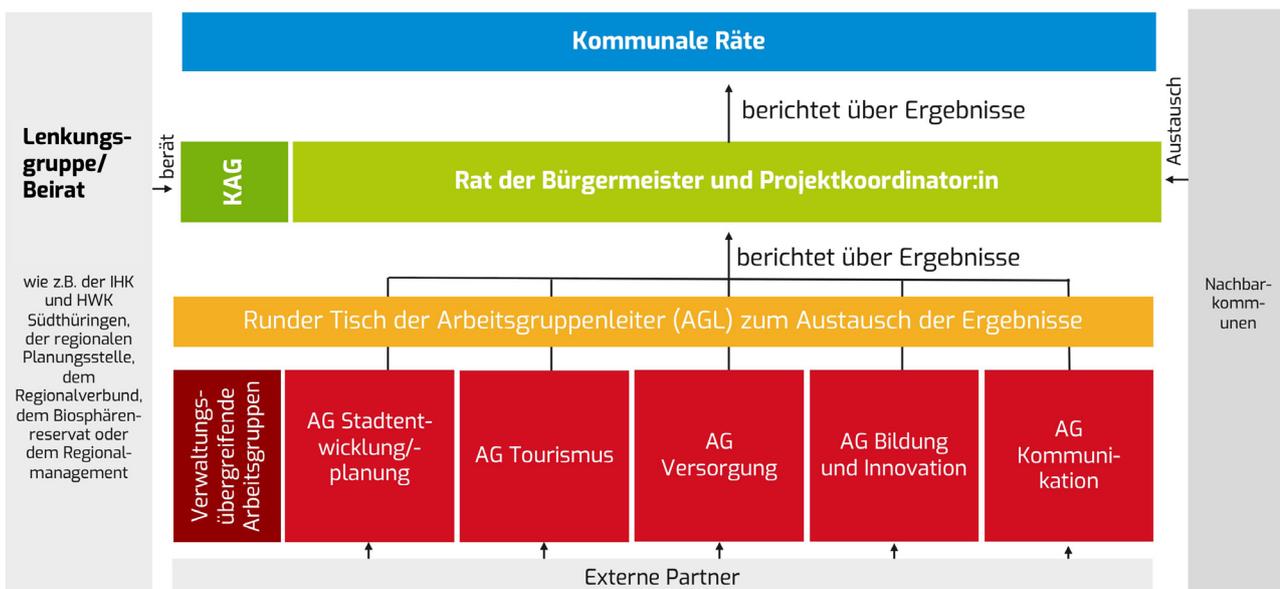
### 6.3 Operative Programme für die Umsetzung

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von SREK gegenüber anderen REK besteht in der längerfristigen Perspektive. Sie sind

nicht dezidiert an den Laufzeiten von Förderprogrammperioden orientiert. Dies erlaubt den Regionen eine bessere Orientierung an langfristigen Aufgaben der Regionalentwicklung. Zugleich ergibt sich hieraus aber ein Spannungsverhältnis zwischen langfristiger Orientierung und der erforderlichen Konkretisierung für eine Umsetzung von Zielen, Projekten und Maßnahmen.

Ein SROP zum SREK adressiert diese Problematik. Die Grundidee besteht darin, das in einer langfristigen Perspektive ausgerichtete SREK durch ein zügig zu erarbeitendes SROP zu ergänzen, das die Umsetzungsorientierung des SREK herstellt. Das SROP ist somit eine transparente und verbindliche, gleichzeitig aber auch flexible konzeptionelle Orientierungshilfe für die Regionen, die unkompliziert in kurzen Zeiträumen (alle ein bis zwei Jahre) fortgeschrieben wird. Während das SREK also die mittel- bis langfristige strategische Planung und strategische Ziele enthält, beinhaltet das SROP die kurzfristige Umsetzungsplanung und den kurzfristigen Umsetzungsprozess. Zugleich ermöglicht es eine Strategie- und Umsetzungskontrolle. Dabei dient es auch als Orientierungsinstrument in einer vielfältigen

Abbildung 22: Struktur zur Umsetzung des SREK Oberzentrum Südthüringen  
Quelle: Oberzentrum Südthüringen 2024: 4



Förderlandschaft, weswegen es auch spezifische Aussagen zur Fördermittel- und Versteigungsstrategie enthalten sollte.

In die Erarbeitung und Diskussion des SROP sollten sowohl die Verantwortlichen in den Regionen als auch die Auftragnehmerinnen und die Planerinnen und Planer einbezogen werden.

### Struktur und Leitfragen eines SROP

#### 1. Einleitung, Zeithorizont des SROP

#### 2. Umsetzungsstand des bestehenden SREK

- Gelten die bisherigen Leitbilder, Entwicklungsziele und Handlungsfelder des SREK weiterhin? Wenn nein, wo gab es Veränderungen und warum?
- Wie wurde die Organisationsstruktur zur Umsetzung des SREK weiterentwickelt?
- Haben sich politische Rahmenbedingungen zur Umsetzung des SREK verändert? Inwiefern?

#### 3. Aktuelle Übersichtstabelle: Zuordnung der Projekte zu den Handlungsfeldern, Handlungszielen und Prioritäten

#### 4. Projektsteckbriefe (je Projekt ein bis zwei Seiten)

#### 5. Fördermittelstrategie

- Welche Fördermittel werden aus welchen Programmen für die einzelnen Projekte und sonstige Maßnahmen (Organisation, Kommunikation) wann beansprucht?
- Welche Risiken (bspw. bürokratischer Aufwand, Kofinanzierung oder Eigenmittelanteile, auftretende Inflexibilität

und Vorgaben des Förderprogramms, zeitliche Risiken) sind damit jeweils verbunden? Welche Alternativen gibt es?

#### 6. Umsetzungsprozess

- Sind Veränderungen von Rahmenbedingungen (Wahlen, Laufzeiten von Programmen) möglich, welche Risiken sind damit verbunden?
- Welches sind Kriterien für die Evaluation des gesamten Umsetzungsprozesses und der damit verbundenen Strukturen?
- Wie stellt sich die Prozessplanung projektübergreifender Aktivitäten (Organisationsstruktur, Kommunikation) dar (Zeitstrahl nach Quartalen)? Was sind zentrale Meilensteine?
- Gibt es Bezüge von Meilensteinen unterschiedlicher Projekte, wenn ja, welche?

#### 7. Bezüge zur Regionalplanung

- Wie ist die Regionalplanung in die Umsetzungsstruktur des SREK eingebunden?
- In welchen Handlungsfeldern bzw. Leitprojekten ist die Regionalplanung involviert? Warum? Wie stellt sich der Bezug zu den formellen Regionalplänen genau dar?

## Schluss und Ausblick

Die vorliegende Arbeitshilfe stellt eine fundierte Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung von SREK bereit. Die umfassende Analyse, die präzisen Zieldefinitionen sowie die gezielten Handlungsfelder ermöglichen den Akteuren in den Regionen die Entwicklung maßgeschneiderter Strategien, welche den spezifischen Herausforderungen und Potenzialen ihrer jeweiligen Regionen gerecht werden.

Die kontinuierliche Evaluierung und Anpassung der in dieser Arbeitshilfe beschriebenen Prozesse stellen eine entscheidende zukünftige Herausforderung dar. Die Dynamik regionaler Entwicklungen, geprägt durch Faktoren wie demografischer Wandel, Strukturwandel, Klimaveränderungen und wirtschaftliche Transformationen, erfordert flexible und anpassungsfähige Ansätze. Daher sollte die Implementierung der SREK stets mit einem offenen Blick für neue Entwicklungen und innovative Lösungsansätze erfolgen.

Die langfristige Wirksamkeit strategischer Regionalentwicklung hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, die relevanten Akteure zu mobilisieren und stabile Kooperationsbeziehungen aufzubauen. Erfolgreiche Regionalentwicklung basiert auf einem kooperativen Ansatz, der eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sektoren und Institutionen fördert. Nur auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass die entwickelten Konzepte nicht nur auf dem Papier existieren, sondern tatsächlich zu nachhaltigen Verbesserungen in den Regionen führen.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll ebenfalls als Orientierung für die Erstellung von SREK im Rahmen des neuen Förderprogramms

des Bundes „RegioStrat – Strategische Regionalentwicklung“ dienen. Den teilnehmenden Förderregionen wird dadurch die Möglichkeit eröffnet, umfassende SREK zu erarbeiten, die auf die spezifischen Herausforderungen und Potenziale der jeweiligen Region zugeschnitten sind. Das übergeordnete Ziel des Programms „RegioStrat“ besteht in der Initiierung von Planungen und Entwicklungsmaßnahmen, die die regionalen Auswirkungen der genannten Herausforderungen intensiv berücksichtigen und eine Stärkung der Wirtschaftskraft und Lebensqualität. Das Programm richtet sich an alle Raumtypen, etwa Agglomerationsräume, Metropolregionen, ländliche Räume, Landesgrenzen überschreitende Regionen, Braunkohlereviere oder Grenzregionen zu den Nachbarstaaten. Die regionalen Akteure werden dazu ermutigt, innovative Ansätze zu entwickeln, die die Herausforderungen des demografischen Wandels, der Digitalisierung, des Strukturwandels, der Siedlungsentwicklung, der Energiewende sowie des Klimaschutzes und der Klimaanpassung berücksichtigen.

Ein weiteres zentrales Element des Programms ist die stärkere Einbindung lokaler Akteure. Diesbezüglich ist vorgesehen, dass Städte, Gemeinden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam Entwicklungsziele definieren und in integrierten Konzepten bündeln. Passgenaue und bedarfsgerechte Instrumente sowie neue Kooperationen zielen darauf ab, die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen Teilräumen der Bundesrepublik Deutschland zu fördern und dadurch den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken.

# Quellen

- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2021: Regionalstatistische Raumtypologie (RegioStaR).  
Zugriff: <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/regionalstatistische-raumtypologie.html> [abgerufen am 02.09.2024].
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), 2023: Regiopolen und Regiopolregionen in Deutschland: Empirische Befunde und raumordnungspolitische Empfehlungen. Einzelpublikation.  
Zugriff: <https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/regiopolregionen/Publikation.pdf;jsessionid=F53955852C052B873364182EA4579C99.live11291> [abgerufen am 11.11.2024].
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2024: Die Bevölkerungsprognose des BBSR 2045.  
Zugriff: <https://tableau.bsh.de/t/bbr/views/Raumordnungsprognose2045/Titel?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y> [abgerufen am 02.09.2024].
- Dehne, P., 2002: Regionale Entwicklungskonzepte – Begriffsbestimmung und Funktionen. In: Keim, K.-D.; Kühn, M. (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Arbeitsmaterial Nr. 287. Hannover: 24–33.
- Fürst, D., 2006: Entwicklung und Stand des Steuerungsverständnisses in der Regionalplanung. In: Selle, K. (Hrsg.): Zur räumlichen Entwicklung beitragen. Konzepte. Theorien. Impulse, Planung neu denken. Band 1. Dortmund: 117–128.
- Hoffmann, J.; Behrens, H.; Dehne, P.; Kaet-her, J., 2002: Regionale Entwicklungskonzepte in Mecklenburg-Vorpommern – ein Überblick. Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e. V. Standpunkte 1. Texte aus dem IUGR e. V. Neubrandenburg. Neubrandenburg.
- Hoffmann, J., 2004: Regionale Entwicklungskonzepte in Mecklenburg-Vorpommern. Die Konjunktur eines Instruments. In: Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e. V. (Hrsg.): Perspektiven der Regionalentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Berlin: 65–85.
- Knieling, J.; Weick, T., 2004: Regionale Entwicklungskonzepte. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover: 928–933.
- Kühn, M., 2008. Strategische Stadt- und Regionalplanung. Raumforschung und Raumordnung. 66. 230–243. DOI: 10.1007/BF03183159.
- Landkreis Altenburger Land, 2024: Strategisches Regionales Entwicklungskonzept. Progressiver ländlicher Raum – Altenburger Land.
- Landkreis Ilm-Kreis, 2024: KRAFT DER LÄNDLICHEN REGION – RESILIENZ DURCH REGIONALE RESSOURCEN-NUTZUNG. Strategisches Regionales Entwicklungskonzept für das UNESCO-Biosphärenreservat Thüringer Wald. Arnstadt.
- Landkreis Kronach, 2024: Strategisches Regionales Entwicklungskonzept (SREK). Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Innovation. Kronach. Zugriff: <https://www.landkreis-kronach.de/media/21220/2024-04-srek-kronach.pdf> [abgerufen am 02.09.2024].

- Landkreis Lüchow-Dannenberg, 2024: MASTERPLAN für die Cradle to Cradle-Modellregion Nordostniedersachsen. Langfassung. Zugriff: <https://www.luechow-dannenberg.de/home/mein-landkreis/regionalentwicklung/region-gestalten-auf-dem-weg-zur-cradle-to-cradle-modellregion.aspx> [abgerufen am 02.09.2024].
- Landkreis Mittelsachsen, 2022: Strategisches Regionales Entwicklungskonzept für den Landkreis Mittelsachsen im Rahmen des Modellprojektes „Sagenhaftes Mittelsachsen“. Döbeln.
- Landkreis Northeim, 2024: Strategisches Regionales Entwicklungskonzept (SREK) – Innenentwicklungskonzept. Zugriff: <https://www.landkreis-northeim.de/bauen-und-umwelt/rrop-beteiligungsverfahren-regionalentwicklungskonzept/strategisches-regionalentwicklungskonzept-srek/> [abgerufen am 02.09.2024].
- Landkreis Wunsiedel i. Fichtelgebirge, 2022: Strategisches Regionalentwicklungskonzept. TEILHABE ÜBERALL – Pilotprojekt zur Stärkung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen der Metropolregion Nürnberg – Einbindung strukturschwacher und peripherer Gebiete am Beispiel des Landkreises Wunsiedel i. Fichtelgebirge. Zugriff: [https://freiraum-fichtelgebirge.de/app/uploads/2022/11/20221021\\_SREK\\_LKWUN.pdf](https://freiraum-fichtelgebirge.de/app/uploads/2022/11/20221021_SREK_LKWUN.pdf) [abgerufen am 02.09.2024].
- LennardtundBirner GmbH, 2024: Strategisches Regionalentwicklungskonzept Zukunft Kali-Region 2.0 – Eine Zukunft für das Kalirevier Hessen/Thüringen. Zugriff: <https://www.hef-rof.de/wirtschaft-zukunftsregion/wirtschaft-zukunftsregion/wirtschaftsfoerderung-fachkraefte/zukunft-kali-region-2-0/srek-zukunft-kaliregion-2.0.pdf?cid=b2h> [abgerufen am 02.09.2024].
- Oberzentrum Südthüringen, 2024: Strategisches Regionales Entwicklungskonzept Oberzentrum Südthüringen.
- Mintzberg, H., 1994: The Rise and Fall of Strategic Planning. Mintzberg, H., 1994: The Rise and Fall of Strategic Planning. New York.
- Müller, B., 1999: Kooperative Entwicklungsansätze in Ostdeutschland: Von der Raumordnung zur Regionalentwicklung. In: IzR – Informationen zur Raumentwicklung, 36. Jg. (9/10): 597–608.
- Naturpark Diemelsee, 2021: Der Naturparkplan des Naturparks Diemelsee. Zugriff: [https://www.naturpark-diemelsee.de/ud\\_naturpark/data/dokumente/pdf/Broschueren/Naturparkplan\\_Naturpark-Diemelsee\\_Langfassung.pdf](https://www.naturpark-diemelsee.de/ud_naturpark/data/dokumente/pdf/Broschueren/Naturparkplan_Naturpark-Diemelsee_Langfassung.pdf) [abgerufen am 02.09.2024].
- Landkreis Oberspreewald-Lausitz, 2023: Strategisches Regionalentwicklungskonzept Landkreis Oberspreewald-Lausitz. Bericht Juni 2023. Senftenberg.
- Schmidt, E.; Kaether, J.; Dehne, P.; Behrens, H., 2002: Kooperative Regionalentwicklung. Managementleitfaden für regionale Kooperation. Neubrandenburg.
- Selle, K., 2005: Planen. Steuern. Entwickeln. Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land. Dortmund.
- Simon, H.; Gathen, A. v. d., 2002: Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt am Main.
- Thünen-Institut, 2024: Monitoring ländlicher Räume. Zugriff: <https://www.thuenen.de/de/fachinstitute/laendliche-raeume/lebensverhaeltnisse-in-laendlichen-raeumen/projekte/monitoring-laendliche-raeume-1> [abgerufen am 02.09.2024].

Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur (Hrsg.), 1997: Regionale Entwicklungskonzepte. Erfahrungen und Empfehlungen. Erfurt.

Vallée, D., 2012: Strategische Regionalplanung. Forschungs- und Sitzungsbericht 237 der ARL. Hannover. Zugriff: [https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/fus/fus\\_237.pdf](https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/fus/fus_237.pdf) [abgerufen am 02.09.2024].

# Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Ablaufgrafik der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“
- Abbildung 2: Verortung der 15 Modellvorhaben der Aktiven Regionalentwicklung
- Abbildung 3: Grundstruktur für den Aufbau eines Regionalen Entwicklungskonzepts
- Abbildung 4: Vorgelagerte und parallele Konzepte und Aktivitäten zu Beginn des SREK-Prozesses im Oberzentrum Südthüringen
- Abbildung 5: Bewertung der Standortqualitäten im überregionalen Kontext
- Abbildung 6: SWOT-Analyse des Landkreises „Sagenhaftes Mittelsachsen“ für das Handlungsfeld Wirtschaft, Handel und Tourismus
- Abbildung 7: Konzeptionelle Schritte eines SREK
- Abbildung 8: Räumliches Leitbild der Kali-Region
- Abbildung 9: Zustimmung zu Formulierung der sektoralen Entwicklungsziele im Naturparkplan Diemelsee
- Abbildung 10: Schaubild der regionalen Entwicklungsaufgaben und -potenziale
- Abbildung 11: Prozess der Konkretisierung von Projekten im Oberzentrum Südthüringen
- Abbildung 12: Ansatz der strategischen Regionalentwicklung zur Umsetzung von Leuchtturm- und Innovationsprojekten
- Abbildung 13: Schema einer Teilhabestation (Stationsgröße L) und Foto der Teilhabestation Arzberg (Stationsgröße M)
- Abbildung 14: Lupenraum Bodenfelde – Alte Käserei im Modellvorhaben Landkreis Northeim
- Abbildung 15: Vorgehensweise zur Erstellung des SREK in der Kali-Region
- Abbildung 16: Hochschulen als Teil der Regionalentwicklung in der Zielstruktur des SREK Kronach
- Abbildung 17: Strategieelemente des SREK-Prozesses im Altenburger Land
- Abbildung 18: Roadmap für die Erstellung des SREK des Landkreises Northeim
- Abbildung 19: Vorgehensweise zur Erstellung des Kommunikationskonzepts
- Abbildung 20: Das SREK Wiesenburg als digitale Mindmap
- Abbildung 21: Wirkungsmodell der Evaluation
- Abbildung 22: Struktur zur Umsetzung des SREK Oberzentrum Südthüringen

# Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen REK und SREK
- Tabelle 2: Handlungsfelder ausgewählter SREK der Förderinitiative „Aktive Regionalentwicklung“
- Tabelle 3: Organisationsformen und Beteiligungsformate in den Modellvorhaben der Aktiven Regionalentwicklung
- Tabelle 4: Auszug aus dem Evaluierungskonzept der Kali-Region

