

Berichte aus der Politik

Regionale Planungsgemeinschaft Altmark (Hrsg.)

Regionalentwicklung in der Altmark

Regional verbunden - überregional vernetzt

Shaker Verlag
Aachen 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2011

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0153-2

ISSN 0948-437X

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Inhalt

Inhalt	5
Autorinnen und Autoren	6
1. Vorwort	7
2. Einführung in das Buch	9
3. Die Zukunft integrierter Ansätze nach 2013 in Sachsen-Anhalt	15
4. Regionalplanung in der Altmark. Von der Erfüllung von Pflichtaufgaben zur Prozessgestaltung	23
5. Change Management in der Regionalentwicklung	33
6. Vom Mut, in die Zukunft zu schauen	51
7. Zukunft Altmark – einen regionalen Diskurs anstoßen	59
8. Auswirkungen von Transformationsprozessen auf Finanzdienstleistungen	72
9. Der Regionalverein Altmark. Von informellen Strukturen zur inhaltlichen Steuerung der integrierten Regionalentwicklung	81
10. Die regionalen Akteure als Ideengeber und Umsetzer: Erfahrungen aus Regionen Aktiv, LEADER und ILE in der Altmark	97
11. Regionalmanagement in der Altmark – Strukturen, Themen und Erfahrungen	109
12. Die „kernige Altmark“ – Gestaltung einer Kulturlandschaft im Spannungsfeld von Schrumpfung, Chancen und Visionen	123
13. Die Umsetzung des Wettbewerbs Bioenergie-Regionen in der Altmark	135
14. Vom europäischen Austausch profitieren – Bioenergie stärken: Das Projekt RUBIRES	141
15. Das Projekt „KitaMobil – Systemwechsel in der Finanzierung der Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf“	145

Autorinnen und Autoren

Böther, Ulrich, Vorsitzender des Vorstandes der Sparkasse Altmark West

Elbe, Dr. Sebastian, ILE-Management Altmark, SPRINT wissenschaftliche Politikberatung

Faller-Walzer, Gerhard, Projektbüro Bioenergie-Region des Regionalvereins Altmark e.V.

Gäde, Björn, ILE-Management Altmark, LandLeute GbR – Agentur für Regionalentwicklung

Hellmuth, Jörg, Landrat, Landkreis Stendal und Vorsitzender des Regionalvereins Altmark e.V.

Kipp, Henning, Projektbüro Bioenergie-Region des Regionalvereins Altmark e.V.

Kunert, Steffen, Geschäftsstellenleiter der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark

Lüdemann, Christiane, Bürgermeisterin, Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf

Michaelis, Stefanie, Regionale Planungsgemeinschaft Altmark

Michaelis, Dirk, Landkreis Stendal, Amtsleiter Bauordnungsamt

Paetow, Sibylle, ILE-Management Altmark, LandLeute GbR – Agentur für Regionalentwicklung

Rohleder, Jana, Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, EU-Projekt RUBIRES

Schmidt, Dr. Ulf, Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, Regionalmanagement Altmark [RemA]

Stadelmann, Jürgen, Staatssekretär für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt

Thiel, Holger, Volksstimme Salzwedel

Ziche, Michael, Landrat, Landkreis Altmarkkreis Salzwedel

1. Vorwort

Wenn sich regionale Akteure engagiert den Zukunftsaufgaben der Altmark stellen, so können sie das in der Überzeugung tun, dass hier bereits seit mehr als einem Jahrzehnt aktiv an der Gestaltung der Regionalentwicklung gearbeitet wird, dass mit einer Vielzahl von Projekten die „Stärken gestärkt“ und Entwicklungschancen genutzt wurden, dass sich also die Altmark noch nie als notleidende Region verstanden hat. Schon immer haben die Bürgerinnen und Bürger dagegen auf die eigenen Tugenden wie Kooperationsbereitschaft statt Konkurrenz gesetzt, um die Region partnerschaftlich zu entwickeln. Dafür besteht ein hohes Übereinstimmungspotenzial in und mit den Einheits- und Verbandsgemeinden, aber genauso mit den Unternehmen, die in der Industrie- und Handelskammer vertreten sind, sowie den Handwerks- und Landwirtschaftsbetrieben. Die Ergebnisse dieser Bemühungen können sich in der Tat sehen lassen!

Auf dem weiteren Weg bedarf es angesichts der sozio-ökonomischen Herausforderungen, nicht zuletzt des demografischen Wandels, jedoch auch entsprechender Rahmenbedingungen, insbesondere für den ländlichen Raum, wie ihn die Altmark darstellt. Beide Kreise, der Altmarkkreis Salzwedel und der Landkreis Stendal, weisen eine große Fläche mit wenigen Einwohnern auf. Und ihre Zahl wird sich noch verringern, wie es in Prognosen heißt. Fläche aber, das muss anerkannt werden, erzeugt auch Finanzbedarf, der in einem novellierten Finanzausgleichsgesetz zu berücksichtigen ist.

Eine erfolgreiche Regionalentwicklung und eine aktive Gestaltung regionaler Transformationsprozesse verlangen immer mehr nach integrierten Ansätzen, insbesondere auch zur Stärkung regionaler Initiativen und Förderung regionaler Projekte. Eine solche Bündelung der Kräfte wird die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen gewährleisten, wird die Erhaltung bzw. Herstellung der Mindestversorgung mit Gütern und Dienstleistungen sicherstellen, wird den Schwerpunkt auf den Bildungssektor sowie die Gesundheitsversorgung legen und die Erhaltung und Verbesserung des Freizeit- und Erholungswertes im ländlichen Raum ermöglichen.

Die Fördermechanismen, auch die der Europäischen Union und des Bundes, sollten verstärkt den Fokus auf den ländlichen Raum richten, dabei weniger sektoral orientiert sein und der Daseinsvorsorge ein besonderes Augenmerk schenken. Gleichwertige Lebensbedingungen sowie ein vielfgestaltiges gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben müssen auch „auf dem flachen Lande“ nachhaltig gesichert bleiben.

Ein besonderer Dank geht an dieser Stelle an alle Akteure in der Europäischen Union, in Bund, Land und Region, die die Entwicklung in der Altmark in der zurückliegenden Zeit engagiert begleitet haben. Ohne ihre Unterstützung wären die bisher erreichten guten Ergebnisse nicht möglich gewesen.

Mit den nachfolgenden Beiträgen sollen ein Überblick über die Regionalentwicklung in der Altmark gegeben, ein Angebot für die weitere Beschäftigung mit neuen Fragen des Transformationsprozesses unterbreitet und Möglichkeiten aufgezeigt werden, sich in die Aktivitäten für eine *wettbewerbsfähige und lebenswerte Altmark* einzubringen!

Michael Ziche
Landrat

Salzwedel, im März 2011

2. Einführung in das Buch

Regionalentwicklung ist vielfältig! Dies spiegeln die Beiträge im vorliegenden Buch eindrucksvoll wider. Die Idee des Buches geht dabei zurück auf das Positionspapier der Bürgermeister des Städtenetzes und der beiden Landräte der Altmark zur aktiven Gestaltung der regionalen Transformationsprozesse. Die im Positionspapier angesprochenen Bereiche der Daseinsvorsorge „Finanzen“, „Landesentwicklung und Infrastruktur“, „Sicherstellung der Gesundheitsversorgung“, „Bildung“ und „Optimierung der Fördersysteme“ stellen das Fundament zur Gewährleistung der Daseinsgrundfunktionen Wohnen, Arbeiten, Sich-Versorgen, Sich-Bilden, In-Gemeinschaft-Leben, Sich-Erholen und am Verkehr-Teilnehmen dar.

Mit dem Buch „Regionalentwicklung in der Altmark. Regional verbunden – überregional vernetzt“ soll ein Beitrag zur inhaltlichen Ausgestaltung der zukünftigen regionalen Transformationsprozesse geleistet werden. Die Beiträge dokumentieren abgeschlossene und laufende Aktivitäten und zeigen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Ideen für die Zukunft auf.

Vor dem Hintergrund diverser Herausforderungen für den ländlichen Raum, insbesondere des demografischen Wandels, beleuchtet Jürgen Stadelmann in Kapitel 3 **„Die Zukunft integrierter Ansätze nach 2013 in Sachsen-Anhalt“** die in der Altmark eingesetzten Förderprogramme und Entwicklungsstrategien der Regionalentwicklung. Der Fokus liegt dabei auf einer zukunftssträchtigen Verwendung dieser Instrumente, die gezielt die endogenen Stärken und Potentiale des ländlichen Raumes nutzt, um in der Prozessgestaltung nicht nur zu reagieren, sondern die Entwicklung aktiv gestalten zu können.

Vorgestellt werden Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK), das Zentrale-Orte-System, die LEADER-Methode, die Allianz ländlicher Räume (ALR), die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) für Sachsen-Anhalt und die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK). Das Kapitel bietet jeweils eine Betrachtung der vorangegangenen Anwendung dieser Methoden und Programme in der Altmark sowie einem Ausblick auf notwendige Anpassungen für die post-2013 Phase.

Steffen Kunert untersucht In Kapitel 4 „**Regionalplanung in der Altmark. Von der Erfüllung von Pflichtaufgaben zur Prozessgestaltung**“ die Bedeutung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark für die Realisierung des Regionalen Entwicklungsplanes Altmark.

Die Planungsgemeinschaft übernimmt die Koordination der Pflichtaufgaben als Teil der formellen Regionalplanung und kombiniert diese mit informellen Kooperationsstrukturen und -instrumenten, um effektiv und unter Ausnutzung endogener Potentiale auf die Herausforderungen des inner- und überregionalen Standortwettbewerbs reagieren zu können. Als Bündelungsinstrument mit demokratischen Strukturen und zusammengesetzt aus regionalen Akteuren unterschiedlichster Bereiche kann die Regionale Planungsgemeinschaft außerdem die Entwicklung der Region im Sinne einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Lebensfähigkeit der Altmark gezielt steuern und managen.

Das Kapitel 5 „**Change Management in der Regionalentwicklung – Gestaltung regionaler Transformationsprozesse**“ von Sebastian Elbe und Steffen Kunert fragt, in wie weit das betriebswirtschaftliche Konzept des „Change Management“ auf regionale Transformationsprozesse angewendet werden könnte.

Change Management bezeichnet dabei ein Konzept zur Gestaltung tiefgreifender Veränderungsprozesse in Unternehmen. Bei einem Vergleich von Regionalentwicklung und Change Management lassen sich neben Unterschieden auch erhebliche Schnittmengen hinsichtlich der auslösenden Rahmenbedingungen, der grundsätzlichen Herangehensweisen, dem Management von Unternehmen und Regionen sowie des verwendeten Instrumentariums finden. Diese Schnittmengen legen eine sinnvolle Anwendbarkeit dieses Ansatzes zur aktiven Gestaltung von Transformationsprozessen insbesondere der regionalen Daseinsvorsorge und wirtschaftsnahen Infrastruktur nahe.

Basierend auf der Serie „Altmark 2050“, erschienen in der Tageszeitung Volksstimme, präsentiert Holger Thiel in „**Vom Mut, in die Zukunft zu schauen**“ in Kapitel 6 eine nüchterne Analyse der Bereiche Wirtschaft, Infrastruktur, Bildung, Kultur, medizinische Versorgung und Verwaltung in der Altmark.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den daraus resultierenden Herausforderungen für Sachsen-Anhalt werden Vergangenheit, Gegenwart und Zukunftsperspektiven der oben genannten Sektoren in der Altmark reflektiert und analysiert. Trotz einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung sowie knapper werdender Mitteln der öffentlichen Hand besitzt die Altmark erhebliche Potentiale für eine lebenswerte Zukunft. Um diese ausschöpfen und die facettenreichen Stärken

der Region optimal nutzen zu können, sind allerdings Anpassungen bestehender Politiken und verstärkte Kooperationen regionaler Akteure erforderlich.

In Kapitel 7 **„Zukunft Altmark – einen regionalen Diskurs anstoßen“** analysiert Stefanie Michaelis die Wirkung der Konfrontation regionaler Akteure mit drei unterschiedlichen Zukunftsszenarien für die Altmark.

Die Szenarien beinhalten unterschiedliche Entwicklungen, die die Altmark unter heutigen Rahmenbedingungen bis 2030 nehmen könnte. Sie unterscheiden sich insbesondere dadurch, ob und in wie fern die Politik auf den Strukturwandel in der Altmark reagiert und in welchem Maße sich die Situation der Altmark als heute strukturschwachem ländlichen Raum zum Positiven oder Negativen entwickelt. Durch die Auseinandersetzung mit den Szenarien sollen mögliche Entwicklungsperspektiven aufgezeigt, ein Bewusstsein für endogene Stärken geschaffen und ein regionaler Diskurs, der sich realistisch mit den zu erwartenden Folgen des demografischen Wandels für die Altmark auseinandersetzt, angeregt werden.

Kapitel 8 **„Auswirkungen von Transformationsprozessen auf Finanzdienstleistungen“** von Ulrich Böther beschäftigt sich, vor dem Hintergrund des strukturellen Wandels der Kreditwirtschaft und schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, mit den vier wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Bankengeschäft. Diese Faktoren setzen sich aus dem Vorhandensein eines angemessenen Geschäftsmodells, der Fähigkeit zur Marktausschöpfung, einer langfristig angelegten Geschäftsstrategie und, nicht zuletzt, aus Aufbau und Aufrechterhaltung des Kundenvertrauens zusammen.

Die Berücksichtigung dieser Faktoren, die traditionelle Verwurzelung der Sparkasse in der Altmark und die Verantwortung gegenüber der öffentlichen Hand sowie kleinen und mittleren Unternehmen macht die Sparkasse zu einem wichtigen Partner in der Region.

In Kapitel 9 **„Der Regionalverein Altmark. Von informellen Strukturen zur inhaltlichen Steuerung der integrierten Regionalentwicklung“** von Jörg Hellmuth wird der Regionalverein Altmark e.V. mit seinen Organisationsstrukturen und seiner Bedeutung für die praktische Umsetzung der Integrierten ländlichen Entwicklung in der Altmark vorgestellt.

Dabei wird insbesondere die Bedeutung des Regionalvereins bei der Entwicklung einer aktiven, sektor-übergreifenden Regionalentwicklung unter Einbeziehung regionaler Akteure in der Altmark hervorgehoben. Anhand seit den 1990er Jahren durchgeführter Projekte und gesammelter Erfahrungen wird die Effektivität von Bottom-

up-Prozessen, d.h. Prozessen, bei denen regionale Akteure aktiv an der Planung und Entscheidung von Projekten beteiligt sind, für die Entwicklung der Altmark zu einer lebenswerten Region aufgezeigt.

Das Kapitel 10 **„Die regionalen Akteure als Ideengeber und Umsetzer: Erfahrungen aus Regionen Aktiv, LEADER und ILE in der Altmark“** von Sibylle Paetow und Björn Gäde legt einen Fokus auf die Beiträge, die engagierte regionale Akteure für die Regionalentwicklung leisten können, wenn die geeigneten Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten geschaffen werden.

Anhand von Projekten, die im Rahmen von Regionen Aktiv, LEADER und ILE in der Altmark umgesetzt werden konnten, zeigen die Autoren die erheblichen endogenen Potentiale auf, die in der Altmark vorhanden sind und sich aktivieren lassen, wenn sowohl finanzielle Fördermöglichkeiten als auch politische Rückendeckung für die Entscheidungen regionaler Akteure vorhanden sind.

Die umgesetzten Projekte, die sich zu einem Großteil auch nach Ablauf der Förderlaufzeiten verstetigen konnten, lassen sich vor allem in den Bereichen der Direktvermarktung regionaler Produkte, der Stärkung des Tourismussektors sowie der Nutzung nachwachsender Rohstoffe für die Erzeugung erneuerbarer Energien verorten. Sie tragen maßgeblich und nachhaltig zu einer Steigerung der Lebensqualität und zur strukturellen Verbesserung des Standorts Altmark bei.

Ulf Schmidt untersucht in Kapitel 11 **„Regionalmanagement in der Altmark – Strukturen, Themen und Erfahrungen“** die Bedeutung des an die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark gekoppelten Regionalmanagements als Bündelungsinstrument der informellen Regionalentwicklung.

Dabei werden einerseits die Tätigkeitsfelder des Regionalmanagements – Strategieentwicklung, Projektbegleitung, Öffentlichkeitsarbeit – vorgestellt. Andererseits werden die Bemühungen, Impulse für tragfähige regionale Kooperationen sowohl in den Bereichen Wirtschaft und Innovation als auch zwischen Städten und Gemeinden zu geben, genauer beleuchtet. Insbesondere hervorgehoben wird die Entwicklung informeller Planungsinstrumente, wie etwa des REK oder RAP, die kohärent zur formellen Regionalentwicklung und flexibel gestaltet werden, aber dennoch eine gewisse Grundsicherung für die Aktivitäten regionaler Akteure bieten. Dies wird unter anderem durch Förderpreise, die lokales Engagement honorieren, oder Regionalbudgets, durch die finanzielle Engpässe der Förderung geschlossen werden können, erreicht.

Abschließend bietet Ulf Schmidt einen Ausblick auf die Rolle von regionalen Entwicklungskonzepten, Möglichkeiten der Gestaltung von regionalen Kooperationen und die Zukunft der Altmark als Forschungsstandort für die post-2013 Periode.

In Kapitel 12 „**Die „kernige Altmark“ – Gestaltung einer Kulturlandschaft im Spannungsfeld von Schrumpfung, Chancen und Visionen**“ plädiert Dirk Michaelis nachdrücklich für eine realistische Anpassung von Siedlungsentwicklungs- und Infrastrukturentwicklungskonzeptionen für strukturschwache ländliche Räume.

Vor dem Hintergrund des reichen baukulturellen Erbes der Altmark mit seiner touristischen Attraktivität bei gleichzeitig stattfindenden Schrumpfungsprozessen und bereits begonnenem erheblichen Bevölkerungsrückgang stellen sich besondere Herausforderungen für die Siedlungsentwicklung. Diese lassen sich mit herkömmlichen, von Bevölkerungswachstum ausgehenden Instrumenten nicht mehr angemessen lösen. Daher argumentiert Dirk Michaelis für eine Anpassung der Entwicklungskonzeptionen, die den umsichtigen Rückbau und die Inwertsetzung vorhandener Strukturen ermöglichen. Nur durch eine Strategie des „Weniger ist mehr“ können die steigenden Siedlungskosten durch Bevölkerungsrückgang und schwächelnde Wirtschaft sowie der Funktionsverlust von Siedlungsflächen abgefangen und eine nachhaltige Entwicklungsperspektive entwickelt werden, die die besonderen Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Städte im ländlichen Raum berücksichtigt. Dafür muss eine Qualifizierung des Bestandes, auch orientiert an den Bedürfnissen der Bürger, eine Priorisierung zu schützender Strukturen und eine Qualifizierung der Wirkungsziele erfolgen.

Das Kapitel 13 „**Die Umsetzung des Wettbewerbs Bioenergie-Regionen in der Altmark**“ von Henning Kipp und Gerhard Faller-Walzer behandelt die zu Grunde liegende Zielsetzung und die konkreten Umsetzungsstrategien der Altmark für das bundesweite Modellprojekt Bioenergie-Regionen. Der Schwerpunkt der Förderung des Wettbewerbs liegt in der Vernetzung von regionalen Akteuren und der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Region hat sich, vor dem Hintergrund steigender Energiepreise und der globalen Erwärmung, zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2030 mindestens 30 % Prozent der zur Wärmeerzeugung benötigten Energie aus erneuerbaren Energien in der Region zu produzieren. Durch die Ausbildung der zwei Wertschöpfungsketten (WSK) „Wärme“ und „Biogas“ soll dieses Ziel erreicht werden und bisher ungenutzte Energiepotentiale in der Region erschlossen, die regionale Wirtschaft gestärkt und allgemein die Altmark als Wirtschafts- und Lebensstandort gestärkt werden. Zur Unterstützung der WSK werden Leitprojekte und Studien durchgeführt, die mit dazu bei-

tragen sollen, dass vorhandene Potentiale analysiert, das Interesse der Bevölkerung geweckt und effizientere Technologien verfügbar gemacht werden.

In Kapitel 14 „**Vom europäischen Austausch profitieren – Bioenergie stärken: Das Projekt RUBIRES**“ stellt Jana Rohleder das Projekt „RUBIRES – Rural Biological Resources“ mit seinen fünf Arbeitspaketen und deren konkreter Umsetzung vor, das als wichtiger Baustein in der Umsetzung des ILEK in der Altmark dient.

Angesetzt auf den Zeitraum von 2009 bis 2012 zielt das INTERREG IV B - Projekt RUBIRES auf die umfassende Nutzung nachwachsender und erneuerbarer Energien im ländlichen Raum. Damit soll zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung sowie gleichzeitig zur Verbesserung der Raumnutzung und Stärkung des europäischen Zusammenhalts beigetragen werden.

Ausgehend von den Erfahrungen aus Regionen Aktiv werden in der Altmark in Zusammenarbeit mit 10 europäischen Partnern aus dem „Central Europe“ Raum die drei Schwerpunkte „Verbesserung des regionalen Stoffstrommanagement“, „Regionales Flächenmanagement“ und „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ durch konkrete Projekte, die die endogenen Potentiale der Altmark analysieren und nutzbar machen, umgesetzt.

Abschließend stellt Christiane Lüdemann in Kapitel 15 den im Rahmen des Modellvorhabens „Daseinsvorsorge 2030 – innovativ und modern – eine Antwort auf den demografischen Wandel“ in die Wege geleiteten „**Systemwechsel in der Finanzierung der Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf**“ vor. Seit Oktober 2010 werden innerhalb des Modellvorhabens zahlreiche innovative Ansätze und Ideen entwickelt.

Inhaltlich ist das kurz „KitaMobil“ genannte Projekt in drei Projektbausteine untergliedert, um die geplanten Strukturveränderungen effektiv umsetzen zu können. Neben der Entwicklung eines neuen Konzepts der Finanzierung von Kindertagesstätten wird an einem neuen, bedarfsgerechten Mobilitätskonzept „KiTa Bus“ und einem innovativen pädagogischen Konzept gearbeitet.

Teil I: Rahmenbedingungen

3. Die Zukunft integrierter Ansätze nach 2013 in Sachsen-Anhalt

von Jürgen Stadelmann

Am 3. Mai 2010 fand in Gardelegen als Auftaktveranstaltung der Regionalkonferenzen 2010 die Altmarkkonferenz mit dem Thema „Die Altmark im Spannungsfeld von demografischen Herausforderungen und enger werdenden finanziellen Spielräumen“ statt. Hintergrund der Regionalkonferenzen ist der Anspruch der Landesregierung, die Herausforderungen durch einen offenen Dialog in den fünf Regionen Sachsen-Anhalts zu gestalten. Ressortübergreifend wurden finanz- und fachpolitische Themen erörtert. Nicht nur die Altmark, sondern alle Regionen stehen vor der Herausforderung, das System der öffentlichen Daseinsvorsorge kreativ den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Die ländlichen Räume in Sachsen-Anhalt sind nicht nur vielgestaltig, sondern auch permanent einschneidenden Änderungen unterworfen. Als Rahmenbedingungen, die die Entwicklung des ländlichen Raumes beeinflussen, sind zu nennen:

- demografischer Wandel,
- globalisierte Wirtschaft,
- technologischer Fortschritt,
- Energie,
- Klimawandel,
- biologische Vielfalt.

Es gilt, auf diese Änderungen der Rahmenbedingungen nicht nur zu reagieren, sondern diese als Herausforderungen anzunehmen und vorweg gestaltend zu agieren. Der ländliche Raum bietet eine Vielzahl von Ressourcen, die nicht ungenutzt bleiben dürfen. Die Förderstrategie muss dieser Vielfalt gerecht werden. Die Ressourcen und Potentiale der einzelnen Regionen bezüglich Natur und Landschaft, Architektur, Kultur und Tradition, Tourismus sowie innovativer Projekte sind für neue Erwerbsmöglichkeiten und für die Stärkung der regionalen Wertschöpfung zu nutzen.

3.1. Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt

Die 5. Regionalisierte Bevölkerungsprognose zeigt, dass Sachsen-Anhalt bis zum Jahr 2025 voraussichtlich 18,6 % seiner Einwohner verlieren wird. Die Zwei-Millionen-Einwohnergrenze wird voraussichtlich im Jahr 2023 unterschritten werden. Damit setzt sich der Trend eines Bevölkerungsrückgangs ungebrochen fort. War bisher der Wanderungssaldo ausschlaggebend für die rückläufige Bevölkerungsentwicklung, hat jetzt das anhaltende Geburtendefizit den Hauptanteil am Bevölkerungsrückgang. Das wird auch zukünftig so bleiben, da sich die Gruppe der 15- bis 44-jährigen potentiellen Mütter bis 2025 voraussichtlich um 164.000 oder durchschnittlich um 39 % verringern wird. Der Bevölkerungsrückgang wird nur noch zu 31,9 % durch Wanderungen verursacht. Die Bevölkerung in Sachsen-Anhalt nimmt ab und wird älter. Der Anteil der Altersgruppe der 65-Jährigen und älter wird von 2008 bis zum Jahr 2025 von 23,7 % auf 31,2 % ansteigen. Die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt führt zu Anpassungserfordernissen. Vor allem in den ländlichen Räumen führt der Bevölkerungsrückgang zu Tragfähigkeitsproblemen beim ÖPNV, bei Handel und Dienstleistungen, sozialer und kultureller Infrastruktur und der Energie- und Wasserversorgung. Das abgestufte System der Zentralen Orte bildet eine gute Grundlage, die Gleichwertigkeit in den Lebensverhältnissen zu gewährleisten. Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zu gewährleisten, ist nicht einfach und sie erfordert noch vielerlei Anstrengungen der Landesregierung aber auch von den Menschen vor Ort. Technische und soziale Infrastrukturen sind eine wesentliche Voraussetzung für das gesellschaftliche Leben. Sie sind Grundlage für die soziale Teilhabe. Es wird aber schwieriger und kostspieliger, Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge im bisherigen Maße bereitzustellen. Es gilt einer negativen Entwicklungsspirale entgegenzuwirken. Der demografische Wandel wird sich jedoch regional unterschiedlich entwickeln, so dass lokal und regional angepasste Lösungen erforderlich sind, wie sie in den Integrierten ländlichen Entwicklungskonzepten (ILEK) und den LEADER-Konzepten bereits in dieser Förderperiode erarbeitet wurden.

3.2. Verschiedene Entwicklungsstrategien und Förderprogramme für Sachsen-Anhalt nach 2013

3.2.1. Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK) als bereits bewährte Zukunftsstrategie

Diese Herausforderungen können nur mit ganzheitlichen, gemeindeübergreifenden Handlungsansätzen bewältigt werden. Wir haben frühzeitig auf eine Strategie der „Integrierten ländlichen Entwicklung (ILE)“, die den Ansatz zur Vernetzung der vorhandenen Potenziale verfolgt, gesetzt. Dabei musste sich jede Region auf der Grundlage ihrer Besonderheiten eine Entwicklungsperspektive erarbeiten. Über die Integrierte ländliche Entwicklung sollen regionale Entwicklungsprozesse angestoßen werden. Integrierte ländliche Entwicklung, das ist:

- Ein gebietsbezogener Ansatz: betrachtet werden Räume, nicht einzelne Sektoren;
- Ein sektorübergreifender Ansatz: Synergien zwischen unterschiedlichen Politik- und Wirtschaftsbereichen stehen im Mittelpunkt;
- Ein partnerschaftlicher Ansatz: Menschen schließen sich in Partnerschaften zusammen, stellen gemeinsame Programme auf und setzen sie um;
- Ein dynamischer Ansatz: der Prozess wird im Austausch des Akteursnetzwerkes kontinuierlich bewertet und weiterentwickelt;
- Ein langfristiger Ansatz: mittel- und langfristige Perspektiven stehen im Mittelpunkt.

Es gibt auch in der nächsten Förderperiode der EU nach 2013 noch einiges zu tun, um die Situation, besonders in den peripheren Räumen, wie zum Beispiel der Altmark, zu verbessern. Natürlich ist die wirtschaftliche Entwicklung, die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen sowie die Qualifikation von Arbeitskräften, dabei ein sehr wichtiger Faktor. Ökonomisches Potential für die ländlichen Räume sehe ich dabei in den Bereichen Energieversorgung, Tourismus, Land- und Forstwirtschaft, Ernährungswirtschaft, aber auch im Dienstleistungsbereich. Es gilt neue Wege für eine regionale Wertschöpfung zu beschreiten. Die Umwelttechnologien haben sich dabei in den letzten Jahren zu einem wichtigen Faktor entwickelt. Genauso wichtig ist aber auch eine moderne soziale Infrastruktur. Zur Attraktivität der ländlichen Räume gehören, neben Unternehmen mit wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen, eine gut ausgebaute Infrastruktur, eine leistungsstarke Daseinsfürsorge, erreichbare Kindereinrichtungen, zuverlässige soziale Einrichtungen und ein abwechslungsreiches Kulturangebot. Hierfür bedarf es gemeinsamer Anstrengungen und integrierter Ansätze.

Meine Vorstellung von der Politik für ländliche Räume geht von einem realistischen Bild aus. Dazu gehört ein integrierter Ansatz auch nach 2013. Bewährtes soll gestärkt und Innovationen ermöglicht werden. Zu einer integrierten Vorgehensweise unter Beteiligung der Bevölkerung gibt es keine Alternative. Nach drei Jahren praktischer Umsetzung lässt sich feststellen, dass sich die ILEK als Handlungsstrategie für den ländlichen Raum bewährt haben. In dem Ende 2004 begonnenen ILE-Prozess wird vordringlich auf den Bottom-up-Ansatz gesetzt. In Sachsen-Anhalt wurden flächendeckend 9 Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK) erarbeitet. Das ILEK ist eine Strategie zur Entwicklung einer Region – kein Förderprogramm. Sie basiert auf einer Stärken-Schwächen-Analyse. Die Umsetzung der ILEK ist zunächst bis 2013 vorgesehen. Ich gehe davon aus, dass die ILEK nach einer Überprüfung der Leitbilder und Handlungsfelder weiterhin eine Grundlage der Förderung bilden werden.

Die ländlichen Räume und die dort lebenden Menschen brauchen nachhaltige Perspektiven. Ziel der Politik für ländliche Räume ist es, die Regionen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Entwicklungspotentiale als Lebens-, Wirtschafts- und Naturräume zu erhalten und zu entwickeln sowie gleichwertige Lebensverhältnisse zu sichern. Politik muss dabei gerade in den ländlichen Räumen familienfreundliche Rahmenbedingungen schaffen. Aber es gibt keine einheitliche Lösung, die für die Entwicklung aller Räume den optimalen Rahmen bietet. Dies gilt sowohl planerisch als auch strukturell. Die Akteure vor Ort mit ihren Ideen sind gefragt, um die jeweilige Region zu entwickeln und zukunftsfähig zu machen.

3.2.2. Bedeutung des Zentrale-Orte-Systems für die Förderung der Infrastruktur

Jede Region muss über die Infrastruktur verfügen, die den Menschen an der Entwicklung der Gesamtgesellschaft teilhaben lässt. Der Grundsatz „Stadt und Land, Hand in Hand“ gilt nach wie vor – die Zentralen Orte, insbesondere die Grundzentren, haben bei der Sicherung der Infrastruktur der Daseinsvorsorge eine entscheidende Bedeutung. Insofern muss die Schwerpunktsetzung in der Förderung der Infrastruktur auf Zentralen Orten liegen.

Der demografische Wandel, unterschiedlich starke Regionen und enger werdende Finanzspielräume werden die Politik nach 2013 spürbar prägen. Der soziale Zusammenhalt, das bürgerschaftliche Engagement und die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden erscheinen mir in diesem Zusammenhang wichtiger denn je. Mit dem Jahreswechsel 2010 ist die Anzahl der Gemeinden im Zuge der Gemeindegebietsreform von ehemals 1.036 auf 379 politisch selbständige Städte- und Gemeinden gesunken. Damit wird die Schlagkraft der Kommunen als wichtig-

ster Partner der Landesregierung in allen Fragen der ländlichen Entwicklung verstärkt.

Das Prinzip der Standortbündelung von Infrastrukturen, der räumlichen Konzentration von öffentlichen Mitteln und der Sicherung eines wohnortnahen Leistungsangebotes in den Zentralen Orten ist die zwingende Antwort auf die demografischen Herausforderungen. Das System der Zentralen Orte, das im Gesetz über den Landesentwicklungsplan verankert ist, stellt das geeignete Grundgerüst zur Bewältigung der regionalen Anpassungsprozesse dar. Mit der Fortschreibung des Landesentwicklungsplanes wird der Entwicklung in Sachsen-Anhalt Rechnung getragen. Die Sicherung des wohnortnahen Leistungsangebotes durch Standortbündelung wird bei weiter schrumpfender Bevölkerung jedoch regional angepasst, durch neue Formen der Leistungserbringung in der Fläche ergänzt werden müssen. Hierbei wird auch die Diskussion über regionsspezifische Leistungskataloge und Standards zu führen sein, d.h. welche öffentlichen Leistungen sollen trotz fehlender wirtschaftlicher Tragfähigkeit angeboten werden, weil die entsprechende Nachfrage seitens der Bevölkerung besteht.

3.2.3. LEADER – die methodische Herangehensweise der LEADER-Initiative in der post-2013 Phase

Die LEADER-Initiative der Europäischen Union, mit der wir seit 15 Jahren Erfahrungen haben, wird auch nach 2013 fortgesetzt. In der Förderperiode 2007 bis 2013 war LEADER keine eigenständige Förderung mehr, sondern eine methodische Herangehensweise. Aktuell haben sich über 800 Akteure in 23 Lokalen Aktionsgruppen zur Mitarbeit bereit erklärt. Damit ist fast der gesamte ländliche Raum zum LEADER-Gebiet geworden. LEADER-Vorhaben werden über die jeweils passenden Fördermaßnahmen, z. B. die Flurbereinigung, den ländlichen Wegebau, die Dorferneuerung und Dorfentwicklung umgesetzt. Die LEADER-Initiative ist ein Beispiel für die Umsetzung fonds- und ressortübergreifender Projekte zum Wohle einer Region durch engagierte Akteure vor Ort. Die LEADER-Initiative hat sich bewährt.

3.2.4. Allianz ländlicher Raum (ALR) in Sachsen-Anhalt

Mit Kabinettsbeschluss vom 22.02.2005 hat die Landesregierung die Bildung der „Allianz ländlicher Raum“ (ALR) als Informations-, Beratungs- und Ideenbündelungsgremium mit sektorübergreifendem Ansatz unter Federführung des Ministeriums für Landwirtschaft und Umwelt beschlossen. In der ALR arbeiten kommunale Spitzenverbände, Kammern, wissenschaftliche Einrichtungen, Berufsverbände und die Ressorts der Landesregierung zusammen. Ziel dieser Allianz ist es, die Politik im Rahmen der Entwicklung des ländlichen Raums zu beraten. Insbesondere sind hier

die Rahmenbedingungen zu erarbeiten und die Entwicklungsstrategien mit Inhalten zu füllen. Dabei sollen die Ergebnisse der einzelnen Etappen nicht als abschließend betrachtet werden, die Arbeit der Allianz bleibt offen für die weiteren Entwicklungen. Die Leitlinien der ALR zur Entwicklung des ländlichen Raumes in Sachsen-Anhalt sollen 2010 fortgeschrieben werden.

In Sachsen-Anhalt werden, gemäß dem zweiten Funktionalreformgesetz zur Einbeziehung der Landkreise und kreisfreien Städte in die Gestaltung der ländlichen Entwicklung, Arbeitsgemeinschaften und ein Regionalbudget eingerichtet. Die Kreise und Gemeinden erhalten dadurch größere Handlungs- und Gestaltungsspielräume. Die Beschlüsse dieser Arbeitsgemeinschaft sind dann bei der Entscheidung über die Bewilligung von Fördermitteln zu berücksichtigen. Damit wurde ein weiterer Schritt in Richtung der Selbstbestimmung der Regionen gegangen, der auch nach 2013 fortgesetzt werden soll. Mehr Selbstbestimmung heißt aber auch mehr Selbstverantwortung.

3.2.5. Ausblick auf die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) nach 2013

Auf europäischer Ebene werden derzeit die ersten Gespräche über die Weiterentwicklung der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) nach 2013 geführt. Die vier Kommissare für den Regionalfonds, den Kohäsionsfonds, den Agrarfonds für ländliche Entwicklung sowie für den Sozial- und Fischereifonds fordern eine gemeinsame Strategie beim EU-Mitteleinsatz. Für einen konkreten Ausblick ist es noch zu früh. Bund und Länder haben bereits die Arbeitsgruppe „Weiterentwicklung der GAP“ gebildet. Hier wurden erste Ziele und Ansätze wie die Beibehaltung der Zwei-Säulenstruktur in der GAP formuliert. Als Ziele hat man sich verständigt auf:

- wettbewerbsfähige Agrar- und Forstwirtschaft,
- Erhaltung und Entwicklung von Kulturlandschaften, Umwelt-, Klima-, Natur-, Tier-, Ressourcen- und Landschaftsschutz,
- Ausbau der Wirtschaftskraft und der Infrastruktur im Rahmen der ländlichen Entwicklung.

Die Zukunft der GAP wird natürlich sehr stark von der zukünftigen finanziellen Ausgestaltung abhängen. In den anstehenden Verhandlungen über die Weiterentwicklung der GAP nach 2013 werden aber nicht nur die Effizienzsteigerung, sondern auch eine einfachere Verwaltung Gegenstand sein. Der Verwaltungsaufwand zur Umsetzung der GAP hat sowohl in der ersten als auch in der zweiten Säule ein enormes Ausmaß erreicht. Ein wirksamer Bürokratieabbau ist erforderlich, um hier sowohl für die landwirtschaftlichen Unternehmen, die Antragsteller des ländlichen Raumes als auch für die Verwaltung dringend notwendige Entlastungen zu erreichen. Die großen Anstrengungen der öffentlichen Haushalte zur Haushaltskonsoli-

dierung werden durch den ständig steigenden Verwaltungs- und Kontrollaufwand konterkariert.

3.2.6. Die Bedeutung der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) für den ländlichen Raum

In den ländlichen Räumen Deutschlands leben oder arbeiten heute etwa 40 % der Deutschen und mit 80 % der Gesamtfläche prägen die ländlichen Räume das Landschaftsbild Deutschlands. Den ländlichen Räumen muss die Chance einer eigenständigen Entwicklung zugesprochen werden und sie müssen auch künftig wichtiger Bestandteil der Struktur- und Förderpolitik bleiben. Grundlage der Förderung im ländlichen Raum ist auf nationaler Ebene die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK). Die GAK ist auch nach 2013 das zentrale Instrument für die Koordinierung und Vereinheitlichung der Agrarstrukturpolitik in Deutschland und damit auch für die Förderung in den ländlichen Räumen. Auch zukünftig sind für die Entwicklung des ländlichen Raumes ein koordiniertes zielgerichtetes Handeln aller Politikbereiche und ein effizienter Mitteleinsatz erforderlich.

3.3. Fazit

Nach dem Motto „Tue Gutes und Rede drüber“ müssen sich die ländlichen Räume mehr dem medialen Wettbewerb stellen und dürfen dieses wichtige Instrument nicht den Metropolen überlassen. Gleichzeitig muss das bei der städtischen Bevölkerung immer noch bestehende Bild von der „idyllischen Bilderbuchlandwirtschaft“ in dem einheitlichen ländlichen Raum angegangen werden. Unser gemeinsames Ziel muss es sein, im öffentlichen Bewusstsein ländliche Räume stärker mit Modernität, Wertschöpfung, Fortschritt und Innovationsoffenheit zu verbinden. Der Strukturwandel ländlicher Räume wird in der breiten Öffentlichkeit kaum wahrgenommen. Die Globalisierung ist längst in den ländlichen Räumen angekommen. Der Wettbewerb bestimmt auch hier das Wirtschafts- und Alltagsleben. In diesem Sinn sind ländliche Räume für mich Heimat mit Zukunft.

4. Regionalplanung in der Altmark. Von der Erfüllung von Pflichtaufgaben zur Prozessgestaltung

von Steffen Kunert

Die Altmark ist heute mehr denn je gefordert, aktiv, wie in den einleitenden Ausführungen (Präambel, Leitbild) des Regionalen Entwicklungsplan Altmark (REP)¹ ausgeführt, ihre Potenziale im überregionalen Standortwettbewerb zur Geltung zu bringen. Regionalplanung mit ihrem integrierenden und querschnittsorientierten Instrumentarium verfolgt hier das „Ziel einer nachhaltigen Raumentwicklung, die soziale und wirtschaftliche Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt“². Damit verbindet sich auch ein Verständnis von Regionalplanung, das über das einer vorrangig formellen Planung hinaus reicht, das auf die Integration sektoraler Themen abstellt und das auf die Prozessgestaltung abzielt. Regionalplanung wird, so heißt es im REP Altmark, ihr Ziel „im Sinne einer aktiven und umsetzungsorientierten Raumordnung vor allem dann erreichen können, wenn die formelle Regionalplanung durch informelle Planungsinstrumente ergänzt wird.“³ Im aktuellen Entwurf des Landesentwicklungsplanes Sachsen-Anhalt (LEP) findet sich eine ähnliche Herangehensweise. So wird in den Aussagen zu den fünf Planungsregionen des Landes als Ziel der Regionalplanung festgehalten, dass „für die jeweilige Region eine strategische Planung zu entwickeln“⁴ sei. Und das bedeutet, dass dazu „Stärken und Schwächen der Region zu analysieren, Handlungskonzepte und die Kooperation unterschiedlicher Verantwortungs- und Handlungsträger anzustoßen“⁵ sind.

Die tiefgreifenden Veränderungen in der Altmark, insbesondere zunehmend verschärft durch die (Aus-)Wirkungen des demografischen Wandels, veranlassten die Regionalplaner schon Mitte der 1990er Jahre intensiv nach neuen Formen der breiten Einbindung regionaler Akteure zu suchen, um die Altmark als einen wirtschaftlich und ökologisch attraktiven Lebens-, Wirtschafts- und Landschaftsraum nachhal-

¹ Für den Regionalen Entwicklungsplan Altmark (REP) wurde am 23.01.2001 das Aufstellungsverfahren eröffnet; mit Wirkung vom 23.03.2005 trat der REP in Kraft. Derzeit läuft zur Ergänzung des REP ein Verfahren, um Festlegungen zur Nutzung der Windenergie mit integrierter Umweltprüfung einzuleiten. Darüber hinaus hat die Regionalversammlung am 09.12.2009 den Beschluss gefasst, dass Verfahren nach § 9 Abs. 3 LPIG LSA in ein Verfahren gemäß § 7 Abs.1 Satz 2 ROG zur Aufstellung eines sachlichen Teilplanes „Wind“ umzuwandeln.

² Regionaler Entwicklungsplan Altmark, in: Sonderamtsblatt, Salzwedel, 23.03.2005, S. 2

³ Ebd.

⁴ Landesentwicklungsplan 2010 des Landes Sachsen-Anhalt, Verordnungsentwurf, in: www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=38435, S. 5.

⁵ Ebd.

tig zu entwickeln, damit den Prozesscharakter der Planung betonend. Mit dem Blick auf eine wettbewerbsfähige und lebenswerte Region musste diese Vorgehensweise Regionalplanung immer mehr als Regionalentwicklung begreifen und mit entsprechenden Instrumenten untersetzen. In diesem Prozess prägte die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark zunehmend, über die planerischen Aufgaben hinaus, ihre Kompetenzen zur Entwicklung informeller Kooperationsstrukturen und -instrumente aus. Heute ist sie ein Nukleus der regionalen Zusammenarbeit, in dem sich die Zuständigkeiten für regionale Managementstrukturen im Sinne der Schaffung von Synergien und intensiver Abstimmungsprozesse bündeln.

4.1. Entwicklungsetappen regionaler Kooperationsstrukturen

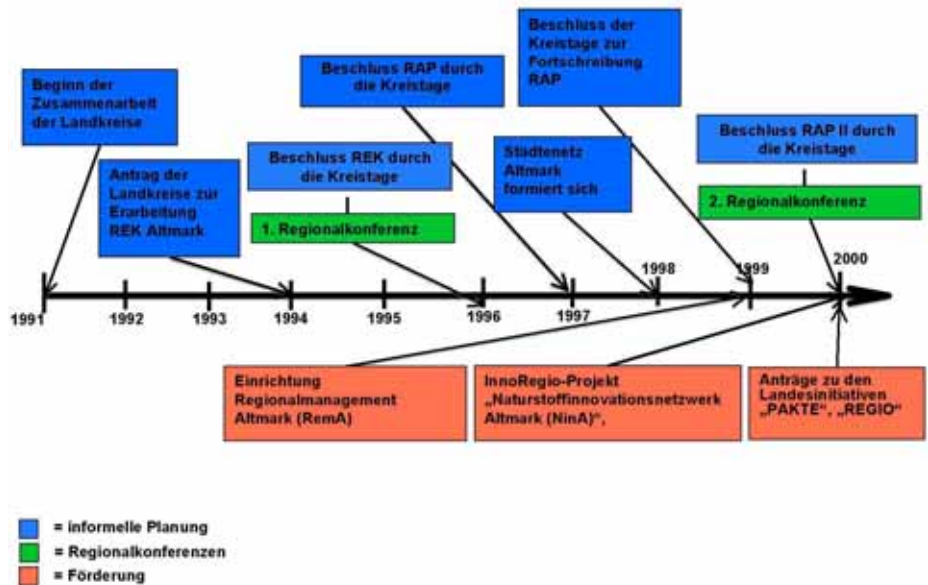
Die Altmark sah sich nach der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Wende vor die Aufgabe gestellt, neue Strukturen und Instrumente der umfassenden Einbeziehung von Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung in der Regionalentwicklung zu etablieren. Dabei konnten Erfahrungen, die in Deutschland und in anderen Ländern der Europäischen Union mit der Regionalisierung der Strukturpolitik gemacht wurden, aufgegriffen und Fördermöglichkeiten für die Schaffung des entsprechenden Instrumentariums genutzt werden. Im engen Zusammenwirken der altmärkischen Landkreise wurde so schrittweise eine gut funktionierende Struktur zur Verknüpfung von formeller und informeller Planung entwickelt.

Dieser Prozess begann 1994 mit den ersten Schritten zur Erstellung des Regionalen Entwicklungskonzeptes Altmark (REK), welches nach einer öffentlichen Beteiligung, ausführlichen Diskussionen und Abstimmungen durch die Kreistage des Altmarkkreises Salzwedel und des Landkreises Stendal auf einer zeitgleich durchgeführten Sitzung im September 1996 beschlossen wurde. Aus dem REK Altmark wurden dann die ersten regional bedeutsamen Projekte entwickelt und im Rahmen einer Prioritätensetzung als Regionales Aktionsprogramm Altmark (RAP I) 1997 durch beide Kreistage beschlossen.

Auf Grund wesentlicher Veränderungen in der Förderpolitik des Landes Sachsen-Anhalt (z.B. Installierung von Landesinitiativen mit integriertem Förderansatz) und durch die Neuausrichtung der europäischen Strukturfonds wurde 1999 beschlossen, das RAP I einer umfangreichen Überarbeitung zu unterziehen. Nach einem Diskussions- und Abwägungsprozess wurde im September 2000 durch beide Kreistage das RAP II beschlossen. Im Unterschied zum RAP I, welches noch vorrangig Vorhaben der beiden Landkreise enthielt, wurden in das RAP II dagegen in der Mehrzahl Projekte von privaten Initiatoren aufgenommen. Eine weitere Veränderung zeichnete sich auch derart ab, dass mit diesem Instrument der informellen Planung eine weitgehende Vernetzung der Projekte untereinander in Form von Projektbün-

deln auf den Weg gebracht wurde. Aus den dort fixierten Vorhaben wurde dann im Weiteren der Antrag der Region Altmark zur Landesinitiative REGIO entwickelt. Dieses Material enthielt über 80 Projekte mit einem Finanzvolumen von (umgerechnet) ca. 225 Millionen Euro. Die Erstellung dieses Antrages konnte bereits von dem – Ende 1999 – installierten Regionalmanagement Altmark [RemA] begleitet werden, das sich in der Folgezeit immer mehr zu einem festen Bestandteil der regionalen Kooperation in der Altmark entwickelte.

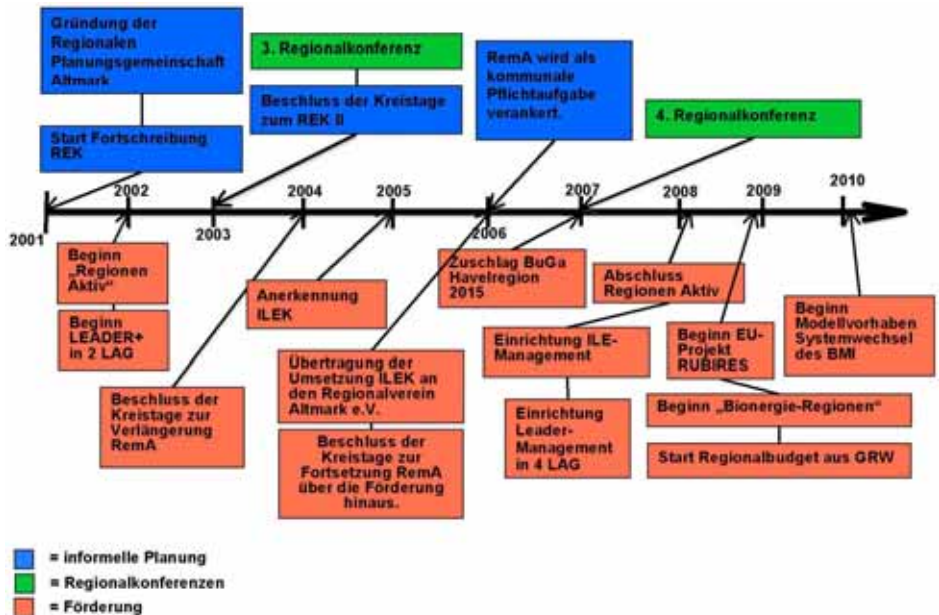
Übersicht: Zeitstrahl der Aktivitäten in der Altmark von 1990 bis 2000



4.2. Entwicklung und Aufgaben der Regionalen Planungsgemeinschaft

Eine weitere Stufe in der regionalen Zusammenarbeit begann mit der Gründung des Zweckverbandes Regionale Planungsgemeinschaft Altmark. Nachdem die altmärkischen Kreistage die notwendigen Beschlüsse gefasst hatten, fand am 23.01.2001 die konstituierende Sitzung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark statt.

Übersicht: Zeitstrahl der Aktivitäten in der Altmark von 2001 bis 2010



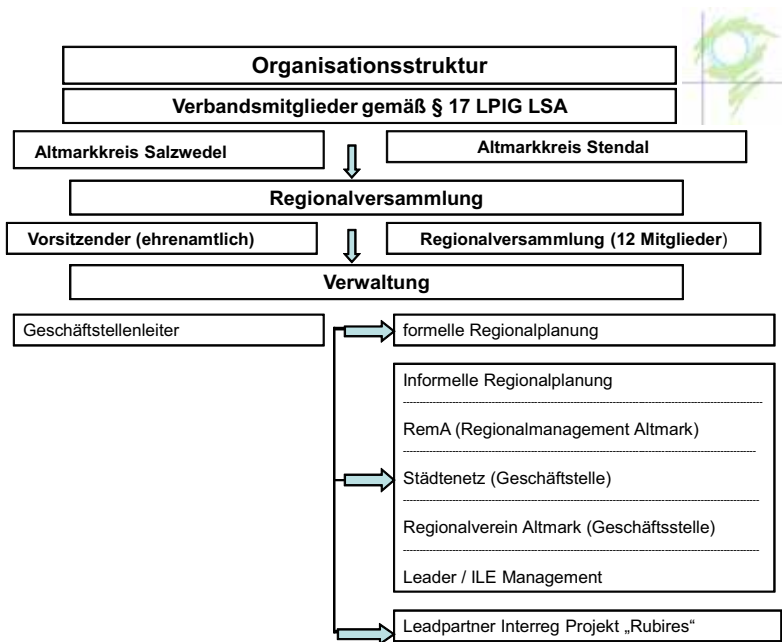
Zur Gewährleistung der regionalen Ausgewogenheit wurde als Sitz der Regionalen Planungsgemeinschaft die Stadt Salzwedel gewählt. Als Verbandsvorsitzender wurde der Landrat des Landkreises Stendal, Herr Jörg Hellmuth, gewählt; sein Stellvertreter in dieser Funktion ist der Landrat des Altmarkkreises Salzwedel, zunächst Herr Hans-Jürgen Ostermann, seit Juli 2008 Herr Michael Ziche.

Die Schwerpunkte im Rahmen der Pflichtaufgabe *Regionalplanung* der Regionalen Planungsgemeinschaft sind die Aufstellung des Regionalen Entwicklungsplanes Altmark (REP), die Durchführung von Zielabweichungsverfahren sowie die Sicherung der Ziele und der in Aufstellung befindlichen Ziele der Raumordnung.

Mit der Kommunalisierung der Regionalplanung in Sachsen-Anhalt wurde die Möglichkeit gegeben, die formelle Planung mit der informellen Planung gemäß § 12 Landesplanungsgesetz (LPIG) – Verwirklichung der Regionalplanung – zu verbinden. Dieser Ansatz wurde auch in der Gründungssatzung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark unter § 3 als Aufgabe festgeschrieben.

Das nachfolgende Organigramm zeigt auf, welche institutionellen Ebenen und Vernetzungen von regionalen Strukturen sich diesbezüglich ausgeprägt haben.

Übersicht: Organigramm Regionale Planungsgemeinschaft Altmark



Mit der Stärkung der kommunalen Ebene durch die Übertragung der Regionalplanung und der damit möglichen Verknüpfung mit der Regionalisierung der Strukturpolitik in der Altmark war die Flexibilität gegenüber den Partnern aus der Wirtschaft gestiegen. Genau in diese Richtung ging auch die schon ein dreiviertel Jahr nach Gründung der Planungsgemeinschaft auf dem Wege der Vereinbarung mit den altmärkischen Landkreisen erfolgte Zuordnung des Regionalmanagements zur Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark.

Die weitere Entwicklung macht bis in die Gegenwart deutlich, dass mit der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark ein Bündelungsinstrument geschaffen wurde, mit dem kurzfristig regionale Prozesse erfolgreich initiiert und „gemanagt“ werden können. Unter Beweis gestellt wurde das z.B. bei der Bewerbung der Region im Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“. Im Rahmen dieses Wettbewerbes fungierte die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark als Antragsteller und mit der Auswahl der Altmark als eine der 18 Siegerregionen aus einem Wettbewerberfeld von über 200 Regionen begann eine weitere Stufe der Verknüpfung von formeller und informeller Planung.

Mit der Verpflichtung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark, die Funktion als Abwicklungspartner für die von der Regionalen Interessengemeinschaft „Die Altmark mittendrin“ e.V. (RIG) auf der Grundlage des Wettbewerbsbeitrages der Altmark beschlossenen Projekte zu übernehmen, wurde ihr zudem eine weitere neue Aufgabe, die nur indirekt zum Bereich informeller Planung zählt, übertragen. Dem Subsidiaritätsprinzip entsprechend, oblagen der Planungsgemeinschaft die Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln und der direkte „Zugriff“ auf die Bundeskasse, die die Mittel ausreichte. Das ermöglichte schnelle Entscheidungsprozesse, stärkte maßgeblich die Eigenverantwortung der Region für die Regionalentwicklung und entwickelte entsprechende Fachkompetenzen. Als ein weiterer Aspekt für diese neue Qualität regionaler Kooperation zeigte sich die unkomplizierte Verknüpfung der einzelnen informellen Planungsinstrumente untereinander.

4.3. Regionale Planungsgemeinschaft als Nukleus für Prozessgestaltung

4.3.1. Unterstützung der Arbeit des Regionalvereins

Im November 2006 hatte sich aus der Regionalen Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin“ e.V. der Regionalverein Altmark e.V. gebildet, der in seiner Mitgliedschaft breiter aufgestellt ist und der sich in seinen Aktivitäten darauf fokussiert, die Attraktivität der Altmark als Lebens- und Arbeitsstandort nachhaltig zu verbessern.⁶ Mit dieser Überführung der RIG in den Regionalverein festigte sich die durch das Modellvorhaben Regionen Aktiv bereits gut funktionierende regionale Partnerschaft. Noch punktgenauer konnte sich die Region damit auf die Herausforderungen der EU-Förderperiode 2007 bis 2013 einstellen und stärker den Schwerpunkt auf integrierte (Förder-)Ansätze legen. Mit dem Integrierten ländlichen Entwicklungskonzept Altmark (ILEK), das in seiner fortgeschriebenen Fassung im Nov./Dez. 2006 von den Kreistagen beschlossen wurde, wurden dafür die entsprechenden konzeptionell-strategischen Voraussetzungen geschaffen.

Am 15.12.2006 hatten die Kreistage der beiden altmärkischen Landkreise den Regionalverein Altmark e.V. mit der koordinierten Umsetzung des ILEK Altmark beauftragt. Dadurch hatten die politischen Vertretungen der Region dem Verein einen zentralen Stellenwert innerhalb der integrierten ländlichen Entwicklung zugeordnet und zugleich auch den durch die Gemeinschaftsaufgabe für Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) geforderten partnerschaftlichen Ansatz im Rahmen der Integrierten ländlichen Entwicklung (ILE) realisiert. Als Regionale Partnerschaft hat der Verein die Verantwortung für die Entscheidung und Prioritätensetzung zu Leitprojekten, Modell- und Pilotvorhaben zur Entwicklung des ländlichen Raumes. Da der Verein keine hauptamtliche Geschäftsführung hat, bedient er sich der Unterstützung durch ein Management, um diese Aufgaben wahrnehmen zu können. Nach entsprechender Ausschreibung ist mit der LandLeute GbR dieses ILE-Management mit Sitz in der Hansestadt Stendal im Mai 2008 gefunden worden.

Die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark ist Auftraggeber für das ILE-Management. Namens des Regionalvereins Altmark e.V. ist die Planungsgemeinschaft für die Durchführung der vereinbarten Dienstleistung zuständig. Der Auftragnehmer für das ILE-Management ist für die Initiierung und Koordinierung von Leitprojekten mit regionaler Bedeutung sowie für die Begleitung der regionalen Partnerschaft bei der Strategieumsetzung und Vorbereitung von Entscheidungsprozessen verantwortlich. Das bedeutet, dass das ILE-Management dafür zuständig ist, den Regionalverein bei allen Aufgaben zu unterstützen, die der Umsetzung des ILEK dienen.

⁶ Vgl. Vereinssatzung des Regionalvereins Altmark e.V., § 4.

Zudem nimmt die Planungsgemeinschaft die Funktion der Geschäftsstelle für den Regionalverein Altmark e.V. wahr. Sie bündelt so eine ganze Zahl der für die Regionalentwicklung bedeutsamen Aktivitäten und übernimmt koordinierende Aufgaben für diesen Prozess.

4.4. Koordinierungs- und Unterstützungsleistungen

4.4.1. Städtenetz Altmark

Zeitgleich mit den Aktivitäten für das Modellvorhaben Regionen Aktiv wurde auch die Koordination des Städtenetzes Altmark an die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark übertragen. Sie fungiert – wie in einem Kooperationsvertrag fixiert – seither als Geschäftsstelle des Städtenetzes.

Das Netzwerk „Städtenetz Altmark“ hatte sich 1998, auch mit Unterstützung des Bereiches Raumordnung der Landesregierung, gebildet. Heute sind fast alle Städte der Region auf freiwilliger Basis in ihm Mitglied (insgesamt 14 Städte). Die (Ober-)Bürgermeister stimmen sich regelmäßig in der Städtenetz-Lenkungsgruppe auf den unterschiedlichen Gebieten untereinander ab und betreiben gemeinsam Lobbyarbeit für die Interessen ihrer Kommunen.

4.4.2. LEADER-Aktionsgruppen

Ein weiterer Schritt bei der Verknüpfung von formeller und informeller Regionalplanung mit dem Blick auf die prozesshafte Gestaltung der Regionalentwicklung zeigte sich im weiteren beginnend mit dem Antrag der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) „Mittlere Altmark“ innerhalb der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ zur Übernahme des Managements durch die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark. Diese Aufgabe wurde nach Ausschreibungsverfahren an eine Anbietergruppe vergeben, die ihrerseits an die Planungsgemeinschaft „angebunden“ wurde. Diese Vorgehensweise wurde mit Beginn des neuen LEADER-Förderzeitraums ab 2007 noch weiter ausgedehnt. Nunmehr sind die Managements der vier LEADER-LAG („Mittlere Altmark“, „Rund um den Drömling“, „Uchte-Tanger-Elbe“, „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“) über entsprechende Werkverträge mit der Regionalen Planungsgemeinschaft verbunden. Ein enges Zusammenwirken gibt es im LEADER-Bereich zudem mit den altmärkischen Landkreisen, die die LAG bei der Management-Kofinanzierung unterstützen.

4.4.3. Biomasse-Projekte

Das Spitzenthema der Regionalentwicklung ist, wie im ILEK Altmark als Leitprojekt formuliert, die innovative Biomassenutzung im Rahmen eines regionalen Stoffstrommanagements. Die Umsetzung entsprechender Projekte auf diesem Arbeitsfeld tragen in der Region zur Einbeziehung neuer Akteursgruppen, zur Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten und entsprechender Partnerschaften sowie zur Intensivierung des Wissens- und Erfahrungsaustausches bei.

Zudem ist mit dem im Rahmen des EU-Programms „Central Europe“ aufgelegten Projektes „Rural Biological Resources (*RUBIRES*)“ die Komponente der internationalen Zusammenarbeit entwickelt worden. Gemeinsam mit Projektpartnern (Project Partner) aus Deutschland, Italien, Österreich, Slowenien und Ungarn werden seit Anfang 2009 transnationale Vorhaben auf den Gebieten des Stoffstrom- und Landmanagements bearbeitet. Die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark hat in diesem Verbund die leitende Funktion (Lead Partner) inne und koordiniert das Zusammenwirken in dieser Partnerstruktur. Das Vorhaben ermöglicht es, nationales und internationales Know-how zu sammeln und für regionale Fragestellungen fruchtbar zu machen.

Um für Biomassethemen weitere Fördermittel zu akquirieren, beteiligte sich die Region Altmark an dem Wettbewerb „Bioenergie-Regionen“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz zum Aufbau regionaler Netzwerke im Bereich der Bioenergie. Als eine von zwei Initiativen aus Sachsen-Anhalt erreichte die Altmark im September 2008 die zweite Wettbewerbsrunde der besten 50 Regionen; 25 wurden schließlich ausgesucht, darunter auch die Altmark.

Im November 2009 wurde dann die Auftaktkonferenz der „Bioenergieregion Altmark“ in der Stadt Arendsee durchgeführt. Dieses Vorhaben ist strukturell dem Regionalverein Altmark e.V. zugeordnet und wird durch ein entsprechendes Projektbüro mit Sitz in der Hansestadt Stendal durchgeführt. Zur Steuerung des Gesamtprozesses ist das Projektmanagement administrativ an die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark angebunden.

4.5. Fazit

Der Standortwettbewerb nimmt, wie eingangs unterstrichen, zwischen, aber durchaus auch innerhalb der Regionen an Schärfe zu. Regionen sind darum gut beraten, sich ihrer – traditionellen – Stärken zu besinnen und sie zusammen mit den seit der Wende gesammelten Erfahrungen in der regionalen Zusammenarbeit in die Waagschale zu werfen. Regionalplanung kann hier zunächst mit ihren formellen Instrumenten wichtige Eckwerte einbringen. Für die weitere Ausgestaltung der regionalen Kooperation, für die „Stärkung der Stärken“, für die Konzentration auf regional bedeutsame, zukunftssträchtige Themenfelder wird es immer notwendiger, den Gesamtprozess im Auge zu haben.

Um auf diesem Weg eine möglichst umfassende Zahl regionaler Akteure aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung einzubeziehen, gilt es, den Regionalverein Altmark e.V. weiter zu stärken und ihn noch breiter aufzustellen. Durch seine Meinungsfindungs- und Entscheidungsstrukturen ist ein Rahmen gegeben, sich in einer demokratischen Diskussionsatmosphäre über die grundlegenden regionalen Aufgaben auszutauschen und Projekte zu vereinbaren, die die Wettbewerbsfähigkeit und den Lebenswert der Altmark nachhaltig stärken.

5. Change Management in der Regionalentwicklung – Gestaltung regionaler Transformationsprozesse: Die Zukunft der öffentlichen Daseinsvorsorge im (strukturschwachen) ländlichen Raum

von Sebastian Elbe und Steffen Kunert

Die Bevölkerungsprognosen für die Städte und Gemeinden der Altmark zeigen, dass der Rückgang der Bevölkerungszahl zum Teil tiefgreifend sein wird. Das wohl einzig Positive an diesen Veränderungen ist, dass sie zu einem großen Teil berechenbar sind und damit die Möglichkeit besteht, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren und Transformationsprozesse auf diesem Weg entsprechend aktiv zu gestalten. Vor allem in zwei wesentlichen Bereichen der regionalen Entwicklung, der (öffentlichen) Daseinsvorsorge und wirtschaftsnahen Infrastruktur, ist es möglich zu agieren und nicht nur zu reagieren.

Daseinsfürsorge als Prozess

Im Bereich der Daseinsfürsorge bzw. des Erhalts gleichwertiger Lebensverhältnisse muss es darum gehen, die durch den demografischen Wandel ausgelösten Schrumpfungsprozesse mit dem zukünftigen System der Daseinsfürsorge abzustimmen. Ansonsten gerät man in Gefahr, den Entwicklungen hinterherzulaufen. Die bisherigen Aktivitäten in der Altmark finden dabei Eingang in die Überarbeitung des Zentrale-Orte-Systems im Rahmen der Neuaufstellung des Landesentwicklungsplans: Für die Ausweisung der Grundzentren ist die Regionale Planungsgemeinschaft verantwortlich. Einen konkreten ersten Schritt stellt die Aufarbeitung des derzeitigen Standes im Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge dar: Welche Ansprüche werden an die Daseinsvorsorge seitens der Planung und seitens der Bevölkerung gestellt? Welche guten Beispiele der Erbringung der Daseinsvorsorge in dünn besiedelten ländlichen Räumen gibt es? Was kann übertragen werden? Die Ergebnisse sollen die Grundlage für die Umsetzung konkreter Maßnahmen in der Region sein (z.B. im Rahmen von LEADER und ILE).

Schnittmengen und Schnittstellen nutzen

Zunächst geht es, wie in der Wirtschaft auch, darum, „Megatrends“ und Ursachen für zukünftige regionale Transformations- bzw. Veränderungsprozesse aufzugreifen. Als die vier wichtigsten Megatrends für Veränderungsprozesse in der Wirtschaft gelten:

- der demografische Wandel,
- die zunehmende Komplexität,
- der Klimawandel und
- die Entwicklung des Arbeitsmarktes.

Die oben genannten Faktoren beeinflussen auch die regionale (räumliche) Entwicklung maßgeblich. Betrachtet man zudem die Region nicht nur als räumlich-administratives Gebilde, sondern auch als ökonomischen Bilanzraum, dann wird deutlich, dass Unternehmen ein integraler Bestandteil einer lebendigen Region sind. Die wirtschaftsnahe Infrastruktur ist dementsprechend eine wesentliche Grundlage für eine lebendige Region. Schnittmengen zwischen Wirtschaft und Region bestehen nicht nur hinsichtlich der Rahmenbedingungen, sondern auch im Bereich vieler anderer Themen: Schulstandorte sind z.B. eben nicht nur eine Frage der Daseinsvorsorge, sondern zunehmend Standortfaktor. Unternehmen werden Probleme bekommen, Arbeitnehmer zu halten, wenn deren Kinder nur unter hohem Aufwand zur Schule gehen können. Verbunden damit ist auch die Frage der Aus- und Fortbildung in Verbindung mit dem prognostizierten und teilweise schon akuten Fachkräftemangel.

Die Gestaltung des regionalen Veränderungsprozesses ist nicht vorrangig eine Frage der Finanzierung. Eingeworbene Mittel sollten vielmehr der Unterstützung dieses Prozesses dienen. Zentral ist vor allem die Bereitschaft von Bürgern und Unternehmen, von Politik und Verwaltung aus der Region sowie von übergeordneten Institutionen, Neues zu ermöglichen und die Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten.

5.1. Hintergrund

Durch den demografischen Wandel wird ein starker Veränderungsdruck auf die bestehenden Systeme vor allem in ländlich strukturierten Regionen ausgeübt. Ausgehend von diesem Status quo, stellt sich die Frage, wie diese Systeme aktiv gestaltet werden können. Insbesondere die gesamtgesellschaftliche Aufgabenstellung zur Gewährleistung der Daseinsfürsorge bzw. die Erhaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse bekommt unter diesen Rahmenbedingungen einen anderen Stellenwert. Weiterhin ist festzustellen, dass es in einem so komplexen System wie einer Region generell keine stabilen Zustände gibt, das aber durch die Schrumpfungsprozesse, die durch den demografischen Wandel ausgelöst werden, die Anpassungs- und Reaktionszeiten innerhalb des Systems dramatisch verkürzt werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der im Hinblick auf die Ausgangssituation zu berücksichtigen ist, beruht auf dem eingeleiteten Paradigmenwechsel hinsichtlich der Förderung ländlicher Räume und der Regionalentwicklung. Gerade der Wechsel vom sektoralen hin zum integrierten Förderansatz erschließt auch neue Möglichkeiten im Rahmen der Regionalentwicklung. Hier ist festzustellen, dass die Wertigkeit einer Betrachtung der Region als sozialem, politischem und ökonomischem Bilanzraum erheblich gestiegen ist. Auch wenn die Lücke zwischen der aktuellen Förderinfrastruktur und dem Anspruch einer integrierten regionalen und ländlichen Entwicklung noch sehr groß ist, so gibt es doch erste Hinweise darauf, dass Brücken in Form von Modellvorhaben und Nischenmaßnahmen in der Regelförderung gebaut werden.⁷ Folgt man dieser Argumentation, kann ein auf Prozesse der Regionalentwicklung übertragenes, betriebswirtschaftliches Wissensmanagement helfen, das Gesamtsystem Region besser auf die Entwicklungsansprüche, insbesondere auch im Hinblick auf die Daseinsvorsorge abzustimmen.⁸

Aufbauend auf dieser Diskussion soll im Folgenden hinterfragt werden, inwieweit die notwendigen regionalen Veränderungsprozesse mit Hilfe des aus der Betriebswirtschaft stammenden Konzeptes des „Change Managements“ (Veränderungsmanagement) bewältigt werden können. Es geht um die Frage, inwieweit die Instrumente und Methoden des Change Managements Schnittmengen und Schnittstellen zu regionalen Veränderungsprozessen allgemein und zur Frage der Zukunft der öffentlichen Daseinsvorsorge aufweisen und damit anschlussfähig und übertragbar sind.

⁷ Z.B. das Bundesmodellvorhaben Regionen Aktiv oder die ehemalige EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ sowie je nach Umsetzung durch die Bundesländer auch LEADER 2007-2013.

⁸ Für die Schweiz liegt hierfür ein ausführliches Konzept vor. Schnell, Klaus-Dieter; Thom Held, Roland Scherer (2005): Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz. Machbarkeitstudie für eine Supportstrategie innerhalb der neuen Regionalpolitik des Bundes. St. Gallen .

5.2. Öffentliche Daseinsvorsorge in strukturschwachen ländlichen Räumen: Welchen Beitrag kann das Zentrale-Orte-System leisten?

An dieser Stelle geht es nicht um die Frage nach oder die Zusammenfassung von Ausstattungsmerkmalen und Kriterien die Orte erfüllen müssen, um sich auf den drei Ebenen des Zentralen-Orte-Systems (ZOS) – Ober-, Mittel und Grundzentrum – wiederzufinden, welche Tragfähigkeitsgrenzen diese haben müssen (ökonomisch und politisch-normativ) bzw. ob diese vor dem Hintergrund des demografischen Wandels einer Anpassung bedürfen. Zu diesem Themenbereich liegen bereits sowohl Untersuchungen auf übergeordneter Ebene⁹ als auch für Sachsen-Anhalt und die Altmark¹⁰, als vom demografischen Wandel besonders betroffene Regionen, vor. Im Folgenden wird es vielmehr um die Frage gehen, inwieweit das ZOS als normsetzendes Instrument der institutionalisierten räumlichen Planung in der Lage ist, unter den Rahmenbedingungen von demografischem Wandel und Abwanderung, sowie unter dem Aspekt der Beschleunigung von Veränderungsprozessen in strukturschwachen ländlichen Räumen, konzeptionelle Antworten und Lösungen anzubieten.

5.2.1. Wachstum als limitierender Faktor des Zentrale-Orte-Systems

Die grundlegende Idee des ZOS ist die Steuerung der räumlichen Entwicklung und damit auch die Steuerung öffentlicher und privater Einrichtungen der Daseinsvorsorge. Die Zuweisung von bestimmten Einrichtungen an zentrale Orte verfolgt im Wesentlichen das Ziel, einen optimalen Versorgungsgrad der Bevölkerung in einem polyzentralen und gestuften Städte- und Siedlungssystem zu gewährleisten und gleichzeitig disperse Versorgungs- und Siedlungsstrukturen zu verhindern. Inwieweit dies in der Praxis gelungen ist, spielt für die weiteren Überlegungen keine Rolle (Stichwort Flächenverbrauch, Einkaufszentren auf der Grünen Wiese etc.). Entscheidend ist, dass das ZOS konzeptionell auf **zwei Grundpfeilern** basiert:

⁹ vgl. z.B. Greiving, Stefan; Hans-Heinrich Blotevogel, Holger Pietschmann (2007): Kooperation zentraler Orte in schrumpfenden Regionen – Praxiserfahrungsstudie. Endbericht. Dortmund.

¹⁰ Schädlich, Michael; Stefan Greiving; Rainer Lüdigg; Steffen Reschke; Rainer Winkel (2008): Sicherung der öffentlichen Daseinsvorsorge in ländlich-schwach strukturierten Räumen des Landes Sachsen-Anhalt. Wissenschaftliche Untersuchung. Studie des ISW. Endbericht. Halle, Dortmund, Dresden.

In Sachsen-Anhalt werden derzeit der LEP und damit auch das Zentrale-Orte-System (ZOS) überarbeitet. Während die Ausweisung der Ober- und Mittelzentren der Landesplanung obliegt, fällt die Ausweisung der Grundzentren (entsprechen den Vorgaben der Landesplanung) in den Verantwortungsbereich der Regionalplanung – in der Altmark die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark.

- Erstens ist das ZOS strukturell auf die **Steuerung von Wachstum** ausgerichtet. Dies zeigt sich z.B. aktuell daran, dass die Hauptreaktion auf Schrumpfungsprozesse darin besteht, die Schwellenwerte für die Strukturen im Bereich der Erreichbarkeit herauf und die für Tragfähigkeit herabzusetzen.
- Zweitens hat das ZOS einen **passiven Charakter**, d.h. es wird festgelegt, wo zentrale Einrichtungen entstehen dürfen (und auch nicht dürfen) oder sein sollten. Zur Umsetzung dieser Festlegung fehlen der institutionalisierten Planung entsprechende Instrumente.

Zu berücksichtigen ist zudem, dass die Ausstattungsmerkmale von zentralen Orten politisch-normativ von oben festgelegt werden. Ein Abgleich mit den Ansprüchen der Bevölkerung, d.h. den Adressaten der Daseinsvorsorge, findet nicht oder nur in sehr geringem Umfang statt. Selbst wenn es sehr schwierig ist, zwischen Wünschen und wirklichen Bedarfen bzw. der tatsächlichen Nachfrage der Adressaten zu unterscheiden, kann es sehr lohnend sein, die regionale Bevölkerung einzubeziehen. Denn die Ansprüche an Gleichwertigkeit sind abhängig vom Lebensumfeld und den damit gelebten eigenen, regionalen Bedürfnissen. Ein Abgleich der planerisch festgelegten Versorgungsgrade mit denen der Bevölkerung kann genutzt werden, um die bereitzustellende Qualität genauer zu definieren: Welche Einrichtungen müssen ambulant/stationär und zeitlich/räumlich (zentral/dezentral) vorhanden sein (wie z.B. Wochenmarkt, mobile Verkaufswagen für Waren des täglichen Bedarfs, Schulen, ÖPNV etc.)?

5.2.2. Steuerung von Entwicklung unter Schrumpfungsbedingungen

Welche Steuerungswirkung entfaltet das ZOS nun unter Schrumpfungsbedingungen, d.h. in den Fällen, in denen nichts Neues mehr verteilt werden kann, sondern der Bestand an Einrichtungen aufgrund der neuen Rahmenbedingungen reduziert werden muss? Zu unterscheiden ist hier wiederum zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen:

- Bei den **öffentlichen Einrichtungen** (z.B. Verwaltungseinrichtungen oder Schulen) löst das ZOS derzeit systematisch einen Zentralisierungssog aus. Bei sinkender Auslastung (z.B. rückläufigen Schülerzahlen) werden die Standorte reduziert und in der Regel auch zentralisiert: Im Sinne der Aufrechterhaltung der Zentralität wird Standorten in der Stadt der Vorrang vor solchen im ländlichen Raum gegeben. Politisch-normativ wären ebensogut andere Entscheidungen möglich.

- Bei **privaten Einrichtungen** bestehen grundsätzlich keine Eingriffsmöglichkeiten. Fällt eine Einrichtung unter die betriebliche Wirtschaftlichkeitsgrenze wird der Standort geschlossen. Aufhalten kann man dies nur in Einzelfällen durch einen Eingriff in den Markt, z.B. über Subventionen oder Re-Kommunalisierung. Beides ist möglich und wird aktuell durchgeführt, ist aber kein Lösungsansatz in Bezug auf die Erhöhung der Steuerungswirkung des ZOS.

Folgt man der bisherigen Argumentation, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Steuerungswirkung des ZOS unter Schrumpfungsbedingungen schwach ausgeprägt ist. Die derzeit laufenden Diskussionen, bspw. um die Absenkung von Tragfähigkeitsgrenzen/Schwellenwerten von Einrichtungen der Daseinsvorsorge, sind ein deutlicher Hinweis auf die passive Ausrichtung des Instruments: Es wird den wahrscheinlichen oder bereits eingetretenen Realitäten „hinterher definiert“; eine aktive Steuerung der Schrumpfungsprozesse findet nicht statt. In der Konsequenz bedeutet dieses passive Vorgehen, dass die Tragfähigkeitswerte bei fortschreitender Schrumpfung zukünftig erneut angepasst werden müssten. Da mit dieser Herangehensweise nur reagiert und nicht agiert werden kann, wird der zukünftige Entwicklungsverlauf einer mathematischen Funktion ähneln, die gegen Null läuft.

5.2.3. Zwischenfazit

Das ZOS ist derzeit konzeptionell wachstums- und linear orientiert. Bei Schrumpfungsprozessen stößt es an seine eigenen strukturellen Grenzen und ist zu starr für qualitative Veränderungen. Um die Daseinsvorsorge in Zukunft sicherstellen zu können, bedarf es somit anpassungsfähigerer Systeme, die nicht Zuständen mit unterschiedlichen Halbwertszeiten „hinterher definieren“, sondern notwendige und kontinuierliche Veränderungsprozesse gestalten können: „Die Funktion des Systems muss unabhängig vom (quantitativen) Wachstum sein.“¹¹

Im Hinblick auf diese strukturellen Grenzen des ZOS kommt es darauf an, dieses System zu ergänzen bzw. weiterzuentwickeln, um den Sprung vom Reagieren zum Agieren zu schaffen. Inhaltlich wird die o.a. Problematik sehr gut durch eine Kernaussage der 6. OECD Konferenz für ländliche Entwicklungspolitik „Innovative Daseinsvorsorge“ zusammengefasst: „Die vorherrschende Praxis der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum ist oft näher an einem ‚Löcher stopfen, Defizite ausgleichen oder Probleme bewältigen‘ anstatt dass ineinander greifende Maßnahmen durchgeführt würden, die auf einem ganzheitlichen Modell aufbauen. Nicht alle Regionen wissen, welche Dienstleistungen und öffentlichen Güter für ihre Zukunft ent-

¹¹ Biokybernetische Grundregel nach Vester, Frederic (1980): Neuland des Denkens. Stuttgart.

scheidend sind oder wie diese am besten von der Politik finanziert werden sollten. Es ist sehr schwierig festzulegen, welche öffentlichen Güter in welchem Gebiet entscheidend für die Investitionen in Dienstleistungen sind. Hierfür sind geeignete Analyseinstrumente erforderlich sowie ein besseres Verständnis der Vielfalt und Komplexität der ländlichen Räume.“¹²

5.3. Change Management in Unternehmen als Ansatzpunkt für regionale Veränderungsprozesse

Für den Begriff „Change Management“ gibt es keine allgemeingültige Definition. Er wird jeweils unter spezifischen Anforderungen definiert und verwendet. Vielmehr werden unter Change Management unterschiedlichste Theorien, Ansätze, Prozesse und Methoden verstanden.¹³ Change Management ist somit ein Konzept zur Gestaltung tiefgreifender Veränderungsprozesse wie z.B. der Umstrukturierung eines Unternehmens, der Ein- und Ausgliederung von (Tochter-)Firmen und Fusionen aber auch der Einführung von E-Learning in Universitäten¹⁴.

Beim Change Management können zwei Schulen unterschieden werden: die sogenannte „Programm-Schule“ und die „Adaptiv-Schule“.¹⁵ Das auf Kurt Lewin zurückgehende Verständnis von Change Management basiert auf drei Schritten: unfreezing (auftauen), moving (verändern) und refreezing (verfestigen) und bildet damit die Grundlage für die konzeptuellen Ansätze der „Programm-Schule“. Dabei wird davon ausgegangen, dass es ein Gleichgewichtszustand gibt, der zunächst aufgetaut, dann verändert und schließlich wieder eingefroren werden muss und auch kann. Die Frage bei diesem Verständnis ist entsprechend, inwieweit es derartige Gleichgewichtszustände bei sich ständig ändernden Rahmenbedingungen – wie z.B. dem demografischen Wandel – wirklich gibt.

Die „Adaptiv-Schule“ basiert auf einem „emergenten“ Verständnis von Veränderungsprozessen. „Emergente Strategien entspringen keiner formalen strategischen Analyse und keiner expliziten Formulierung von Strategie – und dennoch kommt es faktisch zu einer Strategie! [als Strategie wird hier das geplante und emergente Maßnahmenbündel eines Unternehmens zur Erreichung der langfristigen Ziele ver-

¹² BMELV / OECD (2008): Kernaussagen der 6. OECD Konferenz für ländliche Entwicklungspolitik. Innovative Daseinsvorsorge: Den Herausforderungen für ländliche Räume begegnen. 3. - 4. April 2008 Köln. Bundesrepublik Deutschland. www.oecd.org/gov/regionaldevelopment/cologne. S. 2.

¹³ Caggemini Consulting (2005): Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends. Berlin. S. 15.

¹⁴ Euler, Dieter, Sabine Seufert (2004): Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. St. Gallen.

¹⁵ Caggemini Consulting (2005): Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends. Berlin. S. 7.

standen; Anm. d. Verf.] Einzelne Maßnahmen, die im Laufe der Zeit getroffen wurden, formieren sich in diesem Fall zumindest rückblickend zu einem bestimmten Muster. Möglicherweise ist retrospektiv sogar eine vergleichsweise einheitliche, konsistente Strategie zu erkennen.“¹⁶ Als Gründe für emergente Strategien werden dabei u.a. die Grenzen der Planbarkeit oder die Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen genannt.

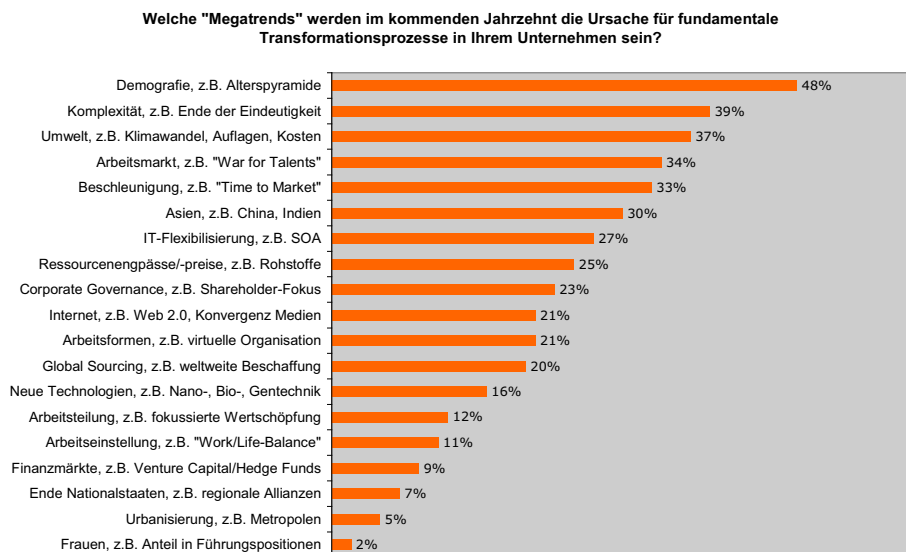
5.3.1. Schnittmengen von Change Management und regionalen Veränderungsprozessen

Die Schnittmengen zwischen dem Change Management als betriebswirtschaftlichem Konzept und der volkswirtschaftlichen und eher gesamtgesellschaftlichen Sicht- und Herangehensweise der Regionalentwicklung sind groß. Die größte Schnittmenge sind die Rahmenbedingungen, die die Veränderungsprozesse auslösen (werden). Die Unternehmensberatung Capgemini Consulting hat in ihrer Change Management-Studie (2008) Unternehmen nach „Megatrends“ und Ursachen für zukünftige Transformationsprozesse gefragt (siehe Übersicht nächste Seite).

Auf den ersten vier Plätzen der von den Unternehmen am häufigsten genannten Ursachen für zukünftige Transformationsprozesse rangieren der demografische Wandel, die zunehmende Komplexität, der Klimawandel und die Entwicklung des Arbeitsmarktes – und damit genau die Faktoren, die auch die regionale (räumliche) Entwicklung maßgeblich beeinflussen. Weitere Schnittmengen werden im Folgenden kompakt vorgestellt.

¹⁶ Schmid/Kutschker 2002: 1244.

Welche „Megatrends“ werden im kommenden Jahrzehnt die Ursache für fundamentale Transformationsprozesse in Ihrem Unternehmen sein?



Quelle: Capgemini Consulting (2007), S. 17.

Die bisherigen Ausführungen sollten zeigen, dass die Triebkräfte von Veränderungsprozessen in der Wirtschaft die gleichen sind wie für Regionen. Der Unterschied ist, dass im betriebswirtschaftlichen Bereich mit dem Change Management Ansatz eine Art Antwort existiert – für den Bereich der Regionalentwicklung ist dies nicht wirklich der Fall.

Wenn nun aber die Methoden des Change Managements denen der Regionalentwicklung im Wesentlichen gleich oder mindestens zugänglich sind, liegt die Frage auf der Hand, ob der Change Management Ansatz nicht auch auf die Regionalentwicklung, insbesondere die Themenfelder Daseinsvorsorge und wirtschaftsnahe Infrastruktur übertragen werden kann. Unterstellt man dabei, dass die Entwicklung von Regionen ähnlichen Bedingungen unterliegt, wie die Entwicklung von Unternehmen (welche Geld- und Warenströme sind für ein erfolgreiches Unternehmen bzw. eine erfolgreiche Region notwendig?), bleiben folgende Fragen offen:

- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten bestehen zwischen der Führung von Unternehmen und Regionen?
- Welche Schnittstellen können identifiziert werden?

Charakteristika von Change Management und regionalen Veränderungsprozessen

Charakteristikum	Change Management	Regionale Transformationsprozesse
Zentrale Triebkräfte	Demografischer Wandel, die zunehmende Komplexität, der Klimawandel und die Entwicklung des Arbeitsmarktes (siehe oben)	
Grundsätzliche Sicht- und Herangehensweise	<p>Große Schwankungsbreite:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ von „klarer Roadmap“, „CM Masterplan“ und detaillierten Rollout-Plänen“¹⁷ bis hin zu ▪ offenen und situationsabhängigen Steuerungsansätzen¹⁸ 	<p>Große Schwankungsbreite</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ von formalen Plänen (Bebauungsplanung, Fachplanung) bis hin zu ▪ prozessualen und informellen Ansätzen (Regionalmanagement, projektorientierte Planung, perspektivischer Inkrementalismus)
Ziel der Veränderungsprozesse	<p>Notwendigkeit von Erneuerung und Wandel der Kultur zur Erreichung des Hauptziels des dauerhaften Bestands/Nachhaltigkeit. Auch wenn vordergründig eher Objekte und technische Prozesse im Vordergrund stehen (Unternehmen wollen bspw. Produkte verbessern; Planung will bspw. die Flächennutzung steuern), steht dahinter vor allem die Steuerung sozialer (Produktions-) Prozesse, d.h. Interaktionen von Menschen in einem Unternehmen/in einer Region, die auf das Hauptziel bzw. die Produktion des jeweiligen Produktes ausgerichtet werden sollen. Die Triebkräfte lösen dabei Veränderungsnotwendigkeiten aus, die durch eine Verbesserung des aktuellen Systems nicht aufgefangen werden können.</p>	
Methoden zur Gestaltung der Veränderungen	<p>Prozessorientiertes Management des Transformationsprozesses. Anwendung unterschiedlichster Methoden und Instrumente, hohe Umsetzungsorientierung¹⁹</p>	<p>Einsatz planerischer und normsetzender sowie informeller, mehr prozessorientierter Methoden und Instrumente. Schwerpunkt liegt jedoch auf der Erstellung von formalen Plänen, weniger auf deren Umsetzung.</p>
	<p>Anwendung gleicher Methoden wie z.B. Leitbildprozesse, Workshops.</p>	

¹⁷ <http://www.change-factory.de/>

¹⁸ Caggemini Consulting (2007): Change Management-Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten.

¹⁹ Als Standardwerk kann gelten: Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt.

Sehr umfangreiche Online-Zusammenstellung des Themas als Change Guide unter www.umsetzungsberatung.de/change-management/change-management.php (abgerufen am 28.07.2008)

5.3.2. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Führung von Unternehmen und Regionen

Eine grundsätzliche Frage in Bezug auf die Übertragbarkeit von Change Management auf Regionalentwicklung ist die nach den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen der Führung von Unternehmen und Regionen und damit nach Hierarchie und Steuerungsmöglichkeiten. Auch hier geht es nicht darum, die Fülle an Regional Governance- und Government-Konzepten zu diskutieren, sondern zu zeigen, dass Unternehmen nicht (mehr) linear top-down gesteuert werden (können). Die Steuerung basiert vielmehr auf der Interaktion der Mitarbeiter auf den unterschiedlichen Ebenen, wodurch komplexe soziale Systeme entstehen, die weniger durch „Befehl und Gehorsam“ funktionieren als vielmehr durch eine gemeinsame Unternehmenskultur, deren Schlüsselfaktoren kreative Unruhe, Konfliktfähigkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl, Sinnvermittlung und Kommunikation sind. „Unternehmenskultur kann man definieren als die Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen. [...] Normen und Werte sind Steuerungsgrößen, sie kanalisieren das Verhalten der Menschen. Das Ziel ist letztendlich eine Reduktion von Komplexität.“²⁰

Unternehmenskultur war in der klassisch-hierarchischen und arbeitsteiligen Wirtschaft weniger ein Thema. In der immer stärker dezentralen Selbstorganisation, in der die Mitarbeiter immer größere Entscheidungsspielräume haben, nimmt dieses Thema einen ganz anderen Stellenwert ein. Stabile und transparente Normen und Werte übernehmen die entscheidende Ordnungsfunktion und lösen die Hierarchie ab: „Es gibt keine effizientere Steuerung als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur.“²¹ Bei der Führung und Steuerung von Unternehmen können drei Modelle unterschieden werden, die im Folgenden vorgestellt werden:

- Das Unternehmen als Maschinenmodell;
- Das Unternehmen als Hierarchiemodell;
- Das Unternehmen als Sozialsystem.

²⁰ Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel aktiv gestalten. Frankfurt. S. 454.

²¹ Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel aktiv gestalten. Frankfurt. S. 455.

Das Unternehmen als Maschinenmodell

Im „Maschinenmodell“ kommen alle Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens vom Management und werden von den nachgeordneten Ebenen umgesetzt. Dabei ist das Maschinenmodell die „Vorstellung vom maschinenartigen psycho-physischen Funktionieren des Menschen“ (Duden) – der Mensch handelt also wie eine Maschine nach Vorgaben. Es wird angenommen, „dass Menschen – völlig ungeachtet ihrer Temperamente, Charakterzüge und Mentalitäten – auf bestimmte Reize immer in derselben Weise reagieren, weil sie einem strengen Reiz-Reaktions-Schema folgen.“²² Das impliziert, dass das Handeln nicht individuell geschieht, sondern Befehle und Aufgaben von allen Mitarbeitern gleich gerne und aus dem gleichen Anreiz ausgeführt werden.

Das Unternehmen als Hierarchiemodell

Im Hierarchiemodell ist das Unternehmen vertikal und horizontal strukturiert (z.B. klassische Linienorganisation in einer Behörde). Zwischen den einzelnen Gruppen gibt es Verbindungswege, die der Informationsübertragung dienen. Die Zahl der Hierarchieebenen ist abhängig von der Unternehmensgröße und Art des Unternehmens. „Je größer die Zahl der Mitarbeiter und damit auch die Zahl der Stellen ist, um so mehr Hierarchieebenen sind im Unternehmen erforderlich. Das kann zu langen Instanzenwegen führen, die schwerfällig sein und Informationsverfälschungen bewirken können.“²³

Unternehmen im Hierarchiemodell geben Entscheidungen zwar nach unten weiter, die Umsetzung dieser wird jedoch im Gegensatz zum Maschinenmodell nicht als Automatismus vorausgesetzt: MARCH 1990 hat dazu verschiedene Analysen in Bezug auf den Einfluss von Macht auf das Entscheidungsverhalten von Menschen erstellt. Bei der Frage, welche Macht die übergestellte Instanz im Unternehmen über die Delegation und damit die Ausführung von Aufgaben hat, kommt er zu dem Ergebnis, dass Macht durch soziale Konditionierung entsteht. Macht und die Ausführung von Befehlen ist also konditioniert, und, wie von Baecker beschrieben, in der Hierarchie mit der „Einschränkung von Freiheitsgraden“²⁴ behaftet. „Man hält „Organisation“ und „Hierarchie“ für Konstanten sozialer Ordnung und übersieht vollständig, wie sehr die internen Konditionierungen, wenn sie sich auf unterschiedliche

²² <http://www.gmbhchef.de/Inhalte/Aktuelles/Warum-Mitarbeiter-tun-was-Sie-tun-Psychologische-Erklarungsmodelle.html>

²³ Olfert, Klaus; Horst-Joachim Rahn (2004): Kompakt Training Organisation. Leipzig: Kiehl. S. 118.

²⁴ Baecker, Dirk (2000): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie. In: Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag: 253-264. S. 237.

Anforderungen der Koordination von Arbeit bezieht, auch ganz unterschiedliche Organisationen und unterschiedliche Hierarchien hervorruft.“²⁵

Die Motivation der Mitarbeiter lässt sich in zwei Arten, die extrinsische und die intrinsische Motivation, unterscheiden. „Die extrinsische Motivation bezeichnet die Reaktion auf externe Belohnungen materieller oder immaterieller Art.“²⁶ Geld und Lob ist also eine Möglichkeit, die Mitarbeiter zu Arbeit zu motivieren. Die intrinsische Motivation ist die „Verinnerlichung bestimmter Leistungsstandards [...] die dazu führt, dass sich Menschen selbst für Erfolge belohnen bzw. für Misserfolg bestrafen.“²⁷ Hier ist wieder die Verbindung zur gesellschaftlichen Konditionierung, die in unserer Gesellschaft Arbeit als etwas Erstrebenswertes definiert, zu finden.

Unternehmen als Sozialsystem

Betrachtet man ein Unternehmen als soziales System, „so gibt es einerseits Entscheidungen des Managements und andererseits ein schwer durchschaubares Konglomerat von Selektionen und Prioritäten, Routinen und Heurismen, Kooperation und Egoismen, mit denen ebenfalls entschieden wird.“²⁸ Dabei ist nicht nur entscheidend, wie das Unternehmen auf die Entscheidung reagiert, sondern wie das Management mit der Rückkopplung vorgeht. Eine gute Mitarbeitermotivation ist genauso ausschlaggebend wie eine eindeutige Unternehmensstruktur bei der definiert wird, wer wem unterstellt ist und auf wessen Weisung zu hören ist. „Fasst man Unternehmen als Sozialsystem auf, so können ihre Untereinheiten Individuen oder Teilsysteme sein, wobei Letztere wiederum aus Teilsystemen niedriger Ordnung bestehen. Alle diese Teilsysteme können ebenso wie das Unternehmen selbst als Sozialsystem analysiert werden.“²⁹

Innerhalb des Sozialsystems gibt es auch Hierarchien in Form von Untereinheiten und Teilsystemen, die entsprechend der Konditionierung ausgeprägt sind. Vorgänge, die nach festen Prozessschritten abgearbeitet werden können, wie z.B. Fließbandarbeit, unterliegen eher einer starren Top-down-Struktur, als Prozesse, die die Mitarbeiter selbsttätig ausüben, z.B. Sachbearbeitung. Hier sind Unternehmen als Systeme in ihrer Funktion auf Arbeitsteilung und Delegation angewiesen. „Beide verlangen die Ausbildung von Interaktionsnetzwerken. Sobald solche Netzwerke auf

²⁵ Baecker, Dirk (2000): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie. In: Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag: 253-264. S. 237.

²⁶ Holtbrügge, Dirk (2007): Personalmanagement. Nürnberg: Springer. S. 14.

²⁷ Holtbrügge, Dirk (2007): Personalmanagement. Nürnberg: Springer. S. 14.

²⁸ Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (2000): Management und Selbstregulung. In: Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag: 100-140. S. 100.

²⁹ Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (2000): Management und Selbstregulung. In: Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag: 100-140. S. 111.

zeitliche Dauer gestellt werden, entwickeln sie jedoch eine Eigendynamik. Delegierte Tätigkeiten können weder bis in die letzte Einzelheit vorgegeben noch kontrolliert werden. Der Ausführende muss stets in einem gewissen Maße selbst entscheiden. Diese Selbstregelungen setzt voraus, dass den betreffenden Mitarbeitern oder Unternehmensbereichen auch die entsprechende Autonomie zugestanden wird.³⁰ Diese Autonomie ist gleichzeitig eine intrinsische Motivation für die Mitarbeiter, da sie selbst Entscheidungen treffen und bei Erfolg ihr Selbstbewusstsein steigt und sie sich dadurch selbst loben.

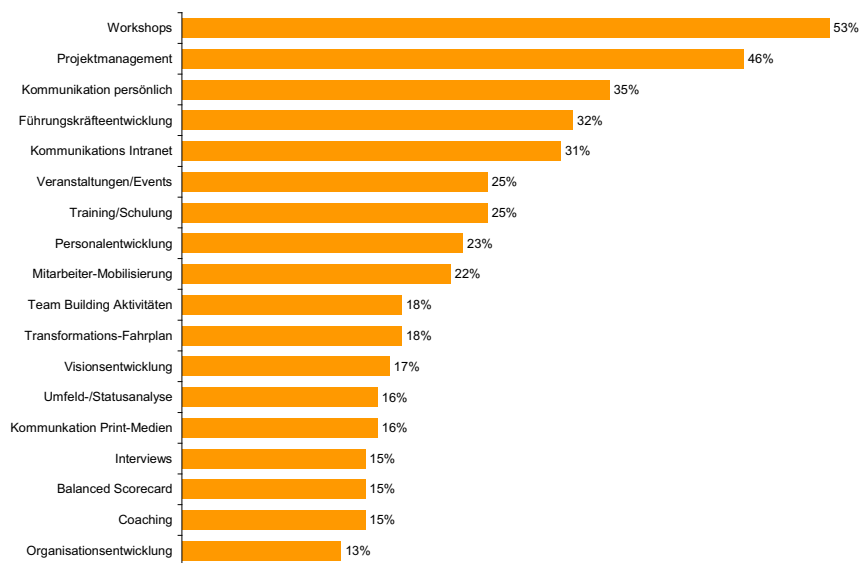
Die o.a. schlaglichtartige und stark verkürzende Zusammenstellung soll nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich trotz allem bei einem Unternehmen um eine sehr viel besser abgrenzbare Einheit handelt als bei einer Region. Deutlich werden sollte jedoch, dass Unternehmen eben nicht (mehr) einfach top-down linear gesteuert werden (können). Im Grunde ist dies der konstituierende Grund für Change Management und die schier unüberschaubare Vielfalt und Menge an Literatur, Leitfäden und Fortbildungen im Bereich Unternehmensführung und -steuerung. Würde die Annahme eines einfachen Maschinenmodells für Unternehmen zutreffen, wäre vieles davon nie geschrieben worden.

5.3.3. Schnittstellen von Change Management und regionalen Veränderungsprozessen

Eine zentrale zweite Voraussetzung für die Übertragung von Change Management auf die Regionalentwicklung ist das Vorhandensein von Schnittstellen, d.h. konkreten Anknüpfungspunkten bei der Initiierung und Umsetzung von Change Management und regionalen Transformationsprozessen. Aus diesem Grund steht der Instrumentenkasten des Change Managements im Fokus dieses Kapitels. Betrachtet man die derzeit angewendeten Change Management Instrumente, so wird analog zu den o.a. zentralen Triebkräften von Veränderungen deutlich, dass auch bei den angewendeten Instrumenten und Methoden eine hohe Anschlussfähigkeit vorhanden ist.

³⁰ Hejl, Peter M.; Heinz K. Stahl (2000): Management und Selbstregelung. In: Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (Hrsg): Management und Wirklichkeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag: 100-140. S. 110.

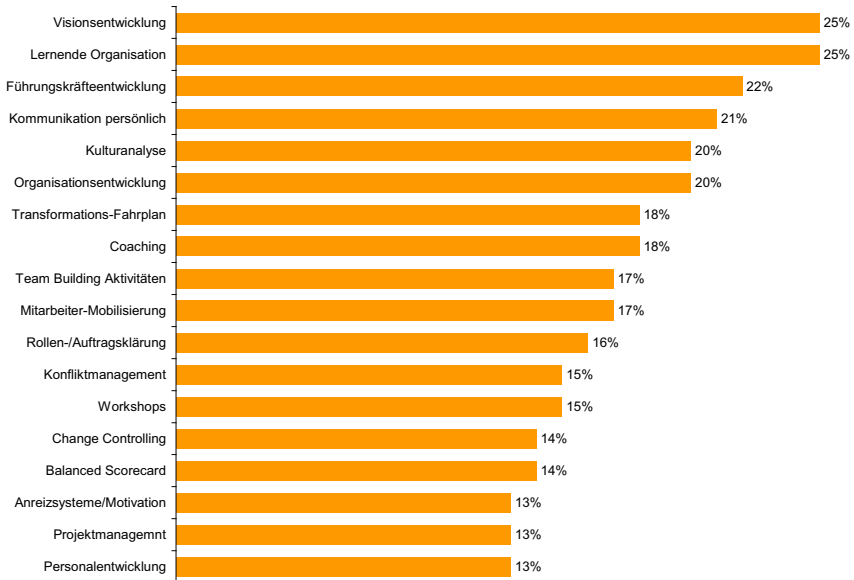
Einsatz von Change Management Instrumenten im Unternehmen



Quelle: Capgemini 2005, S. 39

Die Übersicht zeigt, dass die drei am häufigsten eingesetzten Instrumente „Workshops“, „Projektmanagement“ und „persönliche Kommunikation“ sind. Die Funktion des Projektmanagements kann auf der Regionesebene mit dem Regionalmanagement verglichen werden. Es ist offensichtlich, dass die von den Unternehmen genannten Instrumente – und nicht nur die ersten drei – im Bereich der Regionalentwicklung zum Teil erprobt werden bzw. in der Anwendung sind. Deutlich wird aber auch, dass im Bereich Change Management wesentlich mehr Instrumente/Methoden zur Anwendung kommen als in der Regionalentwicklung. Gleiches gilt für diejenigen Instrumente, die seitens der Unternehmen als „wünschenswert“ eingestuft wurden. Hier stehen Instrumente wie „Visionenentwicklung“ (= regionales Leitbild/Visionenprozesse), lernende Organisation (= lernende Region) oder Führungskräfteentwicklung (= regionale Schlüsselakteure) auf den ersten Plätzen und damit Instrumente, die ebenfalls in der Regionalentwicklung nicht unbekannt sind.

Wünschenswerter Einsatz von Change Management Instrumenten in Unternehmen



Quelle: Capgemini 2005, S. 39

Wenn nun weitreichende inhaltliche Schnittmengen in den Bereichen „auslösende Triebkräfte“, „grundsätzliche Sicht- und Herangehensweisen“, und „Gemeinsamkeiten zwischen der Führung von Unternehmen und Regionen“ vorliegen und auch die Instrumente und Methoden des Change Managements in der Regionalentwicklung zum Teil bekannt sind, dann stellt sich vielleicht weniger die Frage nach dem „Ob“ und „Wie“ einer Anwendung des Change Managements in der Regionalentwicklung, sondern vielmehr nach dem „Warum“. Dies wird im letzten Kapitel diskutiert.

5.4. Fazit

Die Regionalplanung muss bei der Bewältigung des demografischen Wandels und der Abwanderung mehr als „hinterher-planend“ und normsetzend aktiv werden. Die durch den demografischen Wandel ausgelösten regionalen Transformationsprozesse verlangen eine Erneuerung des Instrumentenkastens der Regional**planung** in Richtung Regional**entwicklung**, also eine sehr viel stärkere Umsetzungsorientierung der Planungen als sie bisher – auch in Modellvorhaben – gedacht wurde. Viele werden nun denken, dass dies eine ziemlich alte Forderung ist. Ist sie (leider) auch! Aber: Die räumliche Planung hat bei der Steuerung des Wachstums in Bezug auf ihre Kernkompetenz „Fläche“ viele Schwächen gezeigt. Zwischen dem Anspruch der räumlichen Planung und der Realität aus Zersiedelung der Landschaft und dem ungebrochen hohen Flächenverbrauch klafft eine große Lücke. Die räumliche Planung sollte in der Bewältigung von Schrumpfungsprozessen eine zweite Chance sehen.

In Bezug auf die Sicherstellung der Daseinsvorsorge über das ZOS ist entsprechend festzuhalten, dass eine Lösung abseits der Konzentration der Angebote/Leistungen und der technischen Erfüllung im Rahmen einer bisherigen „Punktversorgung“ zur Versorgung in der Fläche gefunden werden muss. Die Finanzierung der Leistungen muss ebenfalls entsprechend umgestellt werden: Weg von Einwohnerschlüsseln, die bei schrumpfender Bevölkerung natürlich weniger Finanzierung bereitstellen, hin zur Finanzierung orientiert an den Produkten und Leistungen der ZOS.

Mit den derzeit in der räumlichen Planung angewendeten Instrumenten sind zwar scheinbar wesentliche Instrumente für ein regionales Change Management vorhanden, aber es fehlt an Vielfalt und, viel entscheidender, einer ausgewogenen Gewichtung. Im Grunde funktioniert die räumliche Planung nach der „Programm-Schule“. Die institutionalisierte Planung verfügt über entsprechende normsetzende Instrumente. Bei der Erstellung/Änderung von Plänen wird das alte Gleichgewicht (der alte Plan) aufgetaut (unfreezing), die Veränderungen diskutiert (moving; z.B. Neuausweisung ZOS) und per rechtsverbindlichem Beschluss (refreezing) in ein neues Gleichgewicht gebracht. Dieser Prozess dauert Jahre bis Jahrzehnte.

Wie bereits oben angeführt, ist diese Form der Betrachtung von Veränderungsprozessen zu statisch und bei sich ändernden Rahmenbedingungen allein wenig zielführend. Die Umsetzung des Geplanten kann aber nicht mit eigenen Instrumenten durchgeführt werden: Die Prozessseite (Adaptiv-Schule), im Sinne der Umsetzung der erstellten formalen Pläne, ist zum einen fast ausschließlich informell und zum anderen personell sowie finanziell nur schwach ausgestattet. Die aktuell einzige Möglichkeit, die Prozesse mitzugestalten, ist die Akquisition von Drittmitteln. Die notwendige Integration der Inhalte und Prozesse ist gering ausgeprägt. Zudem fehlt es an der zur Bewältigung von tiefgreifenden Transformationsprozessen notwendi-

gen Instrumentenvielfalt und auch die langen Laufzeiten bzw. die langen Zeiträume zur Erstellung von Plänen im Rahmen der formalen Instrumente verhindern emergente Strategien.

Im Bereich der Regionalentwicklung gibt es bereits einzelne Beispiele, die man als regionale Veränderungsprozesse bezeichnen kann. Zu nennen sind hier z.B. Regionen Aktiv und LEADER, bei denen die inhaltlichen, prozessualen und finanztechnischen Kompetenzen auf Regionen verlagert wurden und die, ausgehend von denjenigen Akteuren, die aktiv mitarbeiten und gestalten wollen, auch zum Ziel hatten, Veränderungsprozesse zu beginnen und auszuweiten. In beiden Fällen fand eine Ausrichtung der Regionalentwicklung weg von der sektoral orientierten hin zur integrierten regionalen Entwicklung statt. Die zentrale Frage ist, wie man solche Prozesse verstetigen und natürlich auch auf die ganze Region, im Sinne von sehr viel mehr Akteuren, ausdehnen kann, um so ausreichend Macht für Veränderungen der Rahmenbedingungen auf den übergeordneten Ebenen zu erreichen.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist, sowohl wie groß die Unterschiede zwischen den übergeordneten Planungen und (Sektor-)Politiken und den regionalen Bedarfen sind als auch wie groß die Rückbindung der regionalen Prozesse an die übergeordneten Ebenen ist, d.h. wie viel politische Rückendeckung die Regionen zur Umsetzung ihrer Ideen und Konzepte tatsächlich von den übergeordneten Ebenen haben.

Voraussetzung für Veränderungen ist, dass man sich auf der persönlichen Ebene gut versteht: verstehen – vertragen – vertrauen. Die Psychologie spielt eine entscheidende Rolle, denn viele Veränderungen finden nicht statt, weil die Angst vor dem Neuen überwiegt. Die Gestaltung regionaler Transformationsprozesse ist zudem keine Frage der Finanzierung. Geld hilft einzelnen Projekten – nicht bei der Veränderung von Rahmenbedingungen und der Einstellung von handelnden Akteuren. Eingeworbene Mittel etwa sollten vielmehr der Unterstützung dienen. Zentral ist vor allem die Bereitschaft von Bürgern und Unternehmen, von Politik und Verwaltung aus der Region sowie von übergeordneten Institutionen, die Prozesse aktiv zu gestalten.

6. Vom Mut, in die Zukunft zu schauen

von Holger Thiel

„Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen“, sagte einst der amerikanische Präsident und Friedensnobelpreisträger Woodrow Wilson. Die Altmärker brauchen in den kommenden Jahre Visionen – gute Visionen. Der demografische Wandel stellt den Norden Sachsen-Anhalts vor große Herausforderungen, die eine Politik jenseits gewohnter Pfade notwendig macht.

Aber: Die Altmark hat dafür durchaus das Potenzial. Dieser Befund ist ein Ergebnis der Volksstimm-Serie „Altmark 2050“. Die 120 Jahre alte Tageszeitung Volksstimme schaute in die Zukunft, nicht ohne vorher die Vergangenheit zu analysieren und die Gegenwart zu reflektieren. Sieben thematische Seiten, flankiert von zahlreichen weiteren Beiträgen, Leserbriefen und Reaktionen. Für eine Tageszeitung alles andere als ein gewöhnliches Projekt.

Es ist schon ein Paradox, dass die Schließung des Stendaler Gefängnisses ein politisches Beben auslöst, das zumindest für die Altmark ungewöhnlich ist. Wenn aber das Gefängnis der berühmte Tropfen ist, der das Fass zum Überlaufen bringt, dann ist die neue Qualität der Diskussion zur Zukunft der Region nicht ungewöhnlich.

Zu lange hat der geflügelte Satz: „Für Magdeburg endet Sachsen-Anhalt am Mittelkanal“ die Runde gemacht. Ein Satz, der in dieser Absolutheit nicht stimmt, aber ein Stück Wahrheit enthält. Dass die Altmark in den zurückliegenden 20 Jahren nicht nur Einwohner verloren hat, dokumentierte die Serie „Altmark 2050“ in den Bereichen Wirtschaft, Infrastruktur, Bildung, Kultur, medizinische Versorgung und öffentliche Verwaltung. Im Folgenden wird, ausgehend von der Serie „Altmark 2050“, eine nüchterne Bilanz für die oben erwähnten Bereiche und ein abschließendes Fazit mit Zukunftsperspektive gezogen.

6.1. Stärke: kleinteilige Wirtschaft

Eine Region und doch keine: Die Wirtschaft der Altmark ist alles andere als einheitlich. Neben Leuchttürmen gibt es Krisengebiete, geprägt von hoher Arbeitslosigkeit. Tiefe Wunden hatte die Deindustrialisierung der historisch noch nie wirtschaftlich starken Altmark nach der politischen Wende 1989 geschlagen. Tausende Arbeitsplätze gingen verloren – selbst in der Landwirtschaft. Ein Schrumpfungsprozess ohne Masterplan, ohne adäquate Unterstützung durch die verschiedenen Landesregierungen. Gerade der Landkreis Stendal war gebeutelt. Allein mit dem Ende des Kernkraftwerkbaus bei Arneburg verloren Tausende ihre Arbeit. Gut ausgebildete

Ingenieure suchten, wenn sie konnten, das Weite. Ein intellektueller Aderlass gen Westen. Immer wieder hielt die östliche Altmark bundesweit die rote Laterne bei den Arbeitslosenzahlen. Ein internationaler Airport bei Buchholz sollte schließlich ebenso wie die geplante Ansiedlung tausender Mennoniten aus der ehemaligen Sowjetunion in der Wische den Umschwung bringen. Hochfahrende Pläne, die allesamt scheiterten.

Und doch, gerade bei der wirtschaftlichen Entwicklung der vergangenen 20 Jahre, zeigte sich die Stärke der Altmärker. Das Handwerk entpuppte sich in den 1990er Jahren als Rückgrat der deindustrialisierten Altmark. Neue Unternehmen siedelten sich schrittweise an. Neue zukunftsweisende Technologien fassten Fuß. Tangermünde und Stendal sind jetzt Hochburgen der Lebensmittelbranche, in Gardelegen sind die Zulieferer der Automobilindustrie nicht wegzudenken, in Kusey sorgt die Kartoffel für rund 300 Arbeitsplätze und in Salzwedel ein Branchenmix von innovativen Wasserfiltern bis zu gefriergetrocknetem Obst für sichere Arbeitsplätze. Eine kleinteilige Wirtschaft, die den Sturm der Weltwirtschaftskrise weitgehend unbeschadet überstand. Mehr als 13.000 Firmen – vom Dachdeckerbetrieb bis zum Zellstoffwerk – zählt derzeit die Region.

Der Altmarkkreis Salzwedel profitiert – noch – von den mehr als 10.000 Pendlern nach Niedersachsen. Die Gefahr, diese Pendler als Einwohner zu verlieren, schwebt immer wie ein Damoklesschwert über der Altmark. Auch deshalb ist es wichtig, Wirtschaftsstandorte wie Arneburg, Tangermünde, Stendal, Salzwedel und Gardelegen weiter auszubauen, weiterhin auf einen kleinteiligen Branchenmix zu setzen.

Doch das alleine, so die nüchterne Analyse von „Altmark 2050“, wird für die Zukunft nicht reichen. Mehr Arbeitsplätze für Ingenieure und ein deutlich höheres Lohnniveau sind zwei wichtige Aufgaben für die kommenden Jahre. Die Altmärker müssen in der Altmark auskömmlich in Lohn und Brot stehen können. Und es müssen die Instrumente der Arbeitsmarktpolitik effektiver eingesetzt werden. Sonst wird sich der prozentuale Anteil der jetzt bereits rund 29.000 Altmärker, die kommunale Transferleistungen beziehen, am Gesamtbevölkerungsanteil erhöhen – trotz sinkender Bevölkerungszahlen.

Das ist ein steiniger Weg, den die Altmark ohne Unterstützung nicht bewältigen kann. Ein hoffnungsloser Fall ist die Region mitnichten. So liegt die Industriedichte im Altmarkkreis Salzwedel über den Landesdurchschnitt. Seit 1991 sind mehr als 22.000 neue Arbeitsplätze geschaffen worden.

6.2. Das Ende des Bahn-Zeitalters

Erhebliche Veränderungen erfuhr auch die Infrastruktur der Altmark in den vergangenen 20 Jahren. Hinsichtlich des Verkehrs gab es eine einschneidende Weichenstellung: Die Schiene verlor gegenüber der Straße erheblich an Boden. Etliche Bahnlinien sind stillgelegt worden, einen Güterbahnhof in der Altmark gibt es nicht mehr. Der regionale schienengebundene Güterverkehr ist nach 1990 völlig zusammengebrochen. Die Bahn setzte auf Schnelligkeit und überregionalen Verkehr, was sich im Ausbau der Amerikalinie Uelzen-Salzwedel-Stendal und der Schnellfahrstrecke Hannover-Stendal-Berlin manifestierte.

Der Bundesstraßen-Ausbau ging vor allem im Landkreis Stendal voran. So mit der B188 und der B189 einschließlich dem Brückenschlag über die Elbe bei Tangermünde. Große Hoffnung setzt vor allem die östliche Altmark auf die wirtschaftlichen Effekte durch die geplante Nordverlängerung der A14 von Magdeburg nach Schwerin. In der westlichen Altmark bemühen sich hingegen seit Jahren Bürger und Politiker vergeblich um den Ausbau der B71, die mittlerweile einen erheblichen Teil des Schwerlastverkehrs von und zum Hamburger Hafen zu bewältigen hat.

Dass der Norden die höchste Straßendichte je Einwohner hat, liegt an der Größe der Region und der geringen Einwohnerdichte. Die Altmark ist ein zersiedelter ländlicher Raum. Davon zeugen auch die 986 Kilometer Kreisstraßen, von denen lediglich 260 Kilometer in den vergangenen 20 Jahren grundhaft ausgebaut wurden. Ein schnelleres Tempo wird es auch in der Zukunft wohl nicht geben, da das Land die Straßenbauzuschüsse für beide Kreise zusammengestrichen hat.

6.3. Dezentrale Lösungen im Abwasserbereich

Mit den Folgen eines Einwohnerschwundes haben schon jetzt die Wasser- und Abwasserverbände zu kämpfen. Nach 1990 hieß die politische Devise, große zentrale Anlagen zu schaffen. So müssen Abwasserleitungen bereits regelmäßig „gespült“ werden, um Verstopfungen vorzubeugen. Dazu kommt der rückläufige Wasserverbrauch der Altmärker. Der schrittweise Rückbau der Systeme und der Aufbau dezentraler Strukturen stehen in den kommenden Jahren an. Investitionen, die von einer ständig kleiner werdenden Zahl von Kunden zu tragen sind.

Einen Sprung in die Moderne hat nach 1990 das Kommunikationsnetz der Altmark geschafft. Das Telefon ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Doch ein echter Sprung in die Zukunft waren die Milliardeninvestitionen von Telekom nicht, denn 36.000 altmärkische Haushalte haben keine Internetverbindung von mindestens einem Megabit je Sekunde. Dabei gelten zehn Megabit mittlerweile als unterste Grenze für ein zukunftsfähiges Internet. Es wird geschätzt, dass rund 95 Millionen Euro für den Netzausbau in der Altmark benötigt werden.

6.4. Kultur ist ein weicher Standortfaktor

Eine durchaus erstaunliche Entwicklung hat die Kulturlandschaft in den vergangenen 20 Jahren genommen. So differenziert sich die verschiedenen „harten Standortfaktoren“ der Altmark in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten entwickelt haben, so differenziert ist auch die Lage bei den „weichen Standortfaktoren“. Was Kultur und Freizeit, medizinische Versorgung, Bildung, Verwaltung und demokratisches Leben eint: Schrumpfungsprozesse gab und gibt es in jedem Bereich. Das ist vor allem auf den massiven Einwohnerschwund seit 1990 zurückzuführen, aber auch auf die öffentliche Kassenlage und politischen Entscheidungen des Landes, die sich für die dünnbesiedelte Region Altmark eher nachteilig auswirkten.

Einem Tagestouristen wird es kaum auffallen, dass die Altmark fast 400 romanische Kirchen, 18 Bibliotheken, zwei Bücherbusse, ein Theater, ein Stipendiatenhaus, mehr als 30 Museen, 21 Chorensembles und 383 Sportvereine vorzeigen kann. Unzählige Kulturveranstaltungen und Feste gibt es in der Region. Für jeden Geschmack wird etwas geboten. Vielfalt statt Monotonie zwischen Diesdorf und Havelberg.

Noch – denn den Kommunen und beiden Kreisen fällt es angesichts der angespannten Haushaltslage immer schwerer, dieses Netz des kulturellen Lebens aufrechtzuerhalten. Das zeigt sich auch im Freizeitbereich. Die Schließung von Freibädern im Zuge der Gemeindegebietsreform wird bereits öffentlich diskutiert. Was kann und was muss sich die Altmark leisten? Eine Frage, deren Beantwortung bislang auf die lange Bank geschoben wurde.

6.5. Öffentliche Verwaltung schrumpft unaufhörlich

Ganz anders bei der öffentlichen Verwaltung. Nach den Transformationsprozessen zwischen 1990 und 1993 setzte der Abbau ein. Zuerst mit der Kreisgebietsreform 1994. Aus sechs Kreisen wurden zwei. Die Ämter konzentrierten sich nunmehr in Stendal und Salzwedel. Dann bei der Justiz: Von sechs Amtsgerichten blieben nur drei übrig. Die Justizvollzugsschule in Klötze wurde demontiert. Das Sozialgericht in Stendal schloss seine Pforten. Salzwedel verlor sein Katasteramt und die westliche Altmark ein eigenständiges Amt für Landwirtschaft und Flurneuordnung. Die 1995 gebildete Polizeidirektion Altmark wurde zum 1. Januar 2008 aufgelöst.

Aber auch diverse Verwaltungs- und Gebietsreformen zeigten Auswirkungen: Zwischen 1995 und 2008 wurden in den altmärkischen Kommunen von den fast 12.000 Arbeitsplätzen im öffentlichen Dienst rund 4.500 abgebaut. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar. Die Behörden konzentrieren sich jetzt vor allem in Stendal, gefolgt von Salzwedel, Havelberg, Osterburg, Gardelegen, Klötze, Tangermünde, Tangerhütte, Seehausen, Bismark, Arendsee und Kalbe/Milde.

255 altmärkische Kommunen gab es 1990. Ab dem ersten Januar 2011 werden es nicht einmal 50 sein. Eine Konzentration, die durchaus die Gefahr des Verlustes demokratischer Elemente im ländlichen Raum in sich birgt. Noch dazu die Parteien einem anhaltenden Mitgliederschwund ausgesetzt sind. Dem gegenüber ist eine Gründungswelle bei Bürgerinitiativen zu beobachten. Massentierhaltung, Verkehr und Energie – Steinkohlekraftwerk, CO₂-Verpressung, Windkraftträder – sind die Themen, die die Bürger umtreiben. Die Bürgerinitiativen können dabei durchaus Erfolge vorweisen. So zum Beispiel in Form unterstützender Kreistagsresolutionen. Auch in der Altmark wird das politische Mitgestalten immer mehr projektbezogen.

6.6. Ärztemangel erfordert – alte – neue Wege

Mit Schrumpfungsprozessen hat auch die medizinische Versorgung zu kämpfen. Nach 1990 gab es entscheidende Strukturänderungen. Die Polikliniken verschwanden, aus ihnen wurden im besten Fall Ärzthäuser. Entsprechend einer Empfehlung aus der Vorwendezeit sind 1993 die Fachabteilungen des Osterburger Krankenhauses zu Gunsten des Seehäuser Krankenhauses aufgelöst worden. Und aus dem ländlichen Raum verschwanden die Gemeindeschwestern. Zeitgleich begannen ein massiver Ausbau und die Sanierung der Krankenhäuser. Weit mehr als 140 Millionen Euro wurden allein in die kreiseigenen Krankenhäuser Salzwedel und Gardelegen und in das Johanniter-Krankenhaus in Stendal investiert. Im Landes-Krankenhausplan weist die Altmark derzeit einschließlich des Fachklinikums Uchtspringe 1.400 Betten auf. Allerdings: Mit 418 Betten im Altmark-Klinikum Salzwedel/Gardelegen hat die westliche Altmark 4,5 Betten auf 1.000 Einwohner. Sie liegt damit deutlich unter dem Landesdurchschnitt von 6,9 Betten auf 1.000 Einwohner. Doch vor allem mit einem Ärztenotstand hat die Altmark seit den 1990er Jahren zunehmend zu kämpfen.

Die Hausärzte werden immer älter und gehen in den Ruhestand, ohne dass es Nachfolger gibt. 21 Hausarztpraxen könnten derzeit in der Altmark sofort eröffnet werden. Probleme gibt es auch bei den Fachärzten. So werden für die Altmark noch zwei Augenärzte händeringend gesucht. Gemeinsam mit dem Sozialministerium versucht die Kassenärztliche Vereinigung längst entgegenzusteuern. So wurde Ende 2007 mit den mobilen Praxisassistentinnen am einstigen DDR-Modell der Gemeindeschwester angeknüpft. Und in Form von fachärztlichen Zentren ist auch die Idee der Polikliniken in gewisser Weise wiederbelebt worden. Drittens wird mehr auf mobile ärztliche Versorgung gesetzt und mit besonderen finanziellen Anreizen versuchen nicht nur die Kassenärztliche Vereinigung, sondern auch die hiesigen Krankenhäuser, Ärzte in die Region zu locken.

Auch in der Altmark ist nach 1990 die Lebenserwartung gestiegen. Zugleich entpuppte sich das Modell der Familie mit mehreren Generationen unter einem Dach als ein auslaufendes. Die Folge: Der Bedarf an Pflegeheimplätzen stieg enorm. Rund 2.200 vollstationäre Plätze in 35 Einrichtungen weist die Altmark auf. Die Zahl der Plätze auf 10.000 Einwohner liegt in der westlichen Altmark deutlich über dem Landesdurchschnitt. Und der Pflegesektor mit seinen rund 2.000 Beschäftigten wird weiter wachsen. So rechnet das Statistische Landesamt damit, dass in 15 Jahren die Einwohner, die 65 Jahre und älter sind, etwa ein Drittel der Gesamtbevölkerung ausmachen werden.

Dem gegenüber hat sich die Zahl der Geburten in der Altmark mit rund 1.600 jetzt nach Jahren des dramatischen Rückgangs stabilisiert. 1989 sind noch doppelt so viele Kinder geboren worden. Das hat spürbare Auswirkungen auf das Netz von Kindertagesstätten und Schulen. Es ist deutlich ausgedünnt worden. Aber das Ende ist noch nicht erreicht. Die Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf geht aktiv mit diesem Problem um. Sie nimmt mit ihrem Projekt „Systemwechsel Kita-Finanzierung“ als einzige Region aus Sachsen-Anhalt am Modellvorhaben „Daseinsvorsorge 2030“ des Bundesinnenministeriums teil (siehe auch den Beitrag Lüdemann in diesem Buch). Im kommenden Jahr sollen die Ergebnisse vorliegen, die dann nicht nur in der Altmark, sondern auch in anderen ländlichen Regionen Deutschlands auf großes Interesse stoßen könnten.

6.7. Potenzial als Region noch nicht ausgeschöpft

Quo vadis Altmark? – Wohin geht die Altmark? Eindeutige Antworten konnte auch die Volksstimme zum Abschluss ihrer Serie nicht finden. Wohl aber Indizien, die für eine lebenswerte Zukunft der Region sprechen. Die Altmärker sind nicht nur heimatverbunden, sondern auch durchaus erfahren im Umgang mit einschneidenden Schrumpfungsprozessen. Das haben die vergangenen 20 Jahre deutlich gezeigt. Und die Altmärker wissen, dass es nicht die, sondern viele Antworten geben wird – geben muss. Ihr Potenzial als **eine** Region mit verschiedenen Facetten hat die Altmark noch nicht voll ausgeschöpft. Die Städte und die Kreise können und müssen noch mehr miteinander kooperieren. Mit dem Städtenetz und der Regionalversammlung sind dafür erste Pflöcke gesetzt.

„Alles in allem wird deutlich, dass die Zukunft große Chancen bereithält – sie enthält aber auch Fallstricke. Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu gehen, die Chancen zu ergreifen und bis sechs Uhr wieder zu Hause zu sein“, meint Schauspieler und Regisseur Woody Allen. Die Altmärker könnten es durchaus bis fünf Uhr schaffen.

7. Zukunft Altmark – einen regionalen Diskurs anstoßen

von *Stefanie Michaelis*

Unter der Fragestellung, wie die Zukunft von strukturschwachen Räumen in Deutschland aussehen kann, wurde anhand der Altmark, einer besonders ländlich geprägten Region im Norden Sachsen-Anhalts, in Form von Zukunftsszenarien versucht, dieser Region mögliche Entwicklungsperspektiven bis 2030 aufzuzeigen. Ausgehend von der These, dass den Hauptakteuren in der Altmark bislang die Einsicht fehlt, die Auswirkungen des demografischen Wandels nicht nur zu diskutieren, sondern auch der Situation entsprechend danach zu handeln, wurden drei Szenarien im Rahmen einer Masterarbeit³¹ entwickelt.

Im Mittelpunkt der Masterarbeit steht die Altmark, die nördlichste Region in Sachsen-Anhalt. Mit 214.145 Einwohnern (Stand 31.12.2009) auf einer Fläche von 4.716 km² und demzufolge einer durchschnittlichen Bevölkerungsdichte von 45 Einwohnern pro km² gehört die Altmark zu den am dünnsten besiedelten Regionen in Deutschland. Die Altmark steht derzeit vor einer der größten Herausforderungen ihrer Geschichte. Diese besteht im Umgang mit einem sehr deutlichen Bevölkerungsrückgang, der aus der Überlagerung der Folgen des demografischen Wandels, also einer anhaltend niedrigen Geburtenrate und der verstärkten Abwanderung der Bevölkerung seit der Wiedervereinigung, resultiert.

Mit Hilfe von Zukunftsszenarien sollten in der Altmark Impulse für eine intensivere und konkretere Zukunftsdebatte ausgelöst werden. An erster Stelle sollte das dem Prozess entsprechende politische Verantwortungsbewusstsein geweckt werden und in einem nächsten Schritt sollte ein Kommunikationsprozess über die entscheidenden Inhalte und Themenfelder stattfinden. Die Masterarbeit verfolgte daher das Ziel, für die Region eine Diskussionsgrundlage über die zukünftige Entwicklung zu schaffen.

Aus diesem Grund wurden drei Szenarien entwickelt, die sich in ihrer politischen Ausprägung voneinander unterscheiden. Im ersten Szenario bleiben Reaktionen der Politik in Bezug auf den demografischen Wandel aus, im zweiten Szenario ist diese auf das Thema sensibilisiert worden und im dritten Szenario erfolgen radikale Struktureingriffe in der Region.

³¹ Der Beitrag basiert auf der Masterarbeit mit dem Titel „Zukunft Altmark – einen regionalen Diskurs anstoßen“, die am Fachbereich 06 – Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung der Universität Kassel unter der Betreuung von Univ.-Prof. Dr. Jürgen Aring und Univ.-Prof. Dr. Ulf Hahne entstanden ist.

7.1. Methodischer Ansatz der Szenario-Entwicklung

Bearbeitet wurden insgesamt zwei Phasen. In der ersten Phase wurde das Bewusstsein für die Region entwickelt. Im Ergebnis entstanden die drei Szenarien, die anschließend in der Presse veröffentlicht wurden. In der zweiten Phase sind die Szenarien einen Testlauf innerhalb der Region durchlaufen, der durch Einzelgespräche unterstützt wurde. Im Ergebnis dieser Phase wurde die Wirkung der Szenarien als Impulse in der Altmark ausgewertet und reflektiert.

Die Methode der Szenario-Technik unterscheidet sich im Umgang mit der Zukunft von anderen traditionellen Sichtweisen. Erstens geht die Szenario-Technik davon aus, dass die Zukunft nicht mehr genau prognostizierbar ist, d.h. bei Zukunftsüberlegungen müssen immer mehrere Möglichkeiten zugelassen werden, in denen dann mögliche Ausformungen der Zukunft erfolgen können. Zweitens muss die Komplexität der Zukunftsbilder erfasst und so abgebildet werden, dass die Zukunft mehr ist als das einfache Zusammenspiel von bekannten Faktoren und Komponenten. Daher geht die Szenario-Technik in ihrer Grundhaltung prinzipiell von der Existenz der multiplen Zukunft aus.

Bei der Szenario-Technik werden im Vergleich zu anderen Zukunftsmethoden nicht einfach aktuelle Trends in langfristige Planungen umgewandelt. Vielmehr stehen die Projektion und der Vergleich von verschiedenen Entwicklungslinien in die Zukunft im Vordergrund. Der Ausgangspunkt der Szenario-Technik ist die Gegenwart. Aus der Gegenwart wird der Blick auf einen bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, den so genannten Zukunftshorizont, gerichtet.

In der zweiten Phase der Masterarbeit wurden die Auswirkungen des Impulses genauer analysiert. Daher wurde diese Phase in mehrere Teilbereiche unterteilt, d.h. die Szenarien wurden zum einen bei verschiedenen Veranstaltungen, u.a. dem Volksstimme-Forum im Landratsamt in Stendal am 26.5.2010, der Region präsentiert und diskutiert. Zum anderen wurden, um die jeweiligen Voraussetzungen, die die Szenarien beinhalten, genauer diskutieren und ggf. die Bereitschaft zu wecken oder vorhandenen Widerstände aufdecken zu können, mit verschiedenen Akteuren Einzelgespräche geführt. Ein weiterer Baustein war die Erarbeitung und der Einsatz eines Fragebogens.

7.2. Phase 1: Szenarien als Impulse für die Altmark

Die drei entwickelten Zukunftsszenarien orientieren sich aufgrund der engen Zusammenarbeit mit der Volksstimme an den Inhalten der Serie „Altmark 2050“. Die Volksstimme hat im April 2010 diese siebenteilige Serie gestartet, wobei sich die ersten sechs Teile mit der Entwicklung in den Themenfeldern „Wirtschaft“, „Bildung“, „Infrastruktur“, „Behörden“, „Kultur und Freizeit“ und „Medizinische Versorgung“ in der Altmark befassen und der Abschluss die Publikation von zwei Zukunftsszenarien darstellte. Demnach wurde in jedem der drei Zukunftsszenarien eine Betrachtung dieser Bereiche im Jahr 2030 durchgeführt.

7.2.1. Szenario Trendverlängerung

Im ersten Szenario, der so genannten Trendverlängerung, geht es der Altmark im Jahr 2030 schlecht. Die Politik hat in der Vergangenheit nicht gehandelt und reagiert auch weiterhin nicht. Dadurch verstärken sich die momentan ablaufenden Prozesse in der Altmark und ein negatives Gesamtbild ist entstanden.

Die Altmark wird aufgrund der A14, die sich im Laufe der Zeit zur Transitstrecke entwickelt hat, immer weiter in die Peripherie gedrängt. Als Folge daraus sind die Gewerbegebiete in der Region nach und nach brachgefallen. Viele Orte der Altmark sind 2030 überwiegend durch leer stehende Schulen, Kindertagesstätten, Ladenlokale und Wohngebäude geprägt. Dadurch wirken die Innenstädte verlassen und verwaist. Im Bereich der medizinischen Versorgungen herrscht eine akute Unterversorgung, da für viele Arztpraxen keine Nachfolger gefunden werden. Mit Unterauslastungen sind auch die Leitungen der technischen Infrastruktur konfrontiert, mit der Folge, dass das Leben für viele Altmärker immer teurer und unattraktiver wird.

7.2.2. Szenario Flexibilisierung

Im zweiten Szenario, dem Szenario der Flexibilisierung der Daseinsvorsorge, erfolgt die Sensibilisierung der Politik bezüglich des demografischen Wandels. Daraus ergeben sich im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten erste Handlungen, aber zu großen Eingriffen ist die Politik dennoch nicht bereit.

Die wirtschaftliche Situation hat sich in diesem Szenario weitestgehend stabilisiert, da sich die A14 als Push für die Region entwickelt hat. Die Schullandschaft ist durch viele verschiedene Schulmodelle, d.h. Zwergschulen, Filialschulen, kleine Klassen und jahrgangsübergreifender Unterricht, ideal an die niedrigen Schülerzahlen angepasst. In den Kindertagesstätten hat sich aufgrund von kleinen Betreuungsgruppen eine verbesserte Betreuungsqualität durchgesetzt. Durch den Erhalt vieler Schulgebäude in der Fläche kann auch der Unterricht der Musik- und Volkshochschulen

weiterhin dezentral erfolgen. Die medizinische Versorgung ist nun durch Ärztehäuser in den zentralen Orten und die Einführung der Schwester AGNES und der Telemedizin abgesichert. Aufgrund des verstärkten Einsatzes der ehrenamtlichen Zivilgesellschaft ist im Alter ein Pflegemix aus der Betreuung im Pflegeheim und in den eigenen vier Wänden möglich geworden.

7.2.3. Szenario Großkommune und zivilgesellschaftliches Engagement

Im dritten Szenario, dem Szenario der Großkommunen und dem Appell an das zivilgesellschaftliche Engagement, traut sich die Politik radikale Struktureingriffe wie die Auflösung der Landkreise und die Entstehung von fünf Großkommunen zu und orientiert sich völlig neu.

Die A14 hat sich in diesem Szenario als ein Impuls für die gesamte Altmark herausgestellt. Im Zuge dieser Entwicklung sind zwei neue Gewerbegebiete in der Region entstanden, die gemeinschaftlich vermarktet werden und somit die Wirtschaft der gesamten Altmark beleben. Die Verantwortung für die Schulen und die Kindertagesstätten sowie für die Musik- und Volkshochschulen liegt nun bei den fünf Großkommunen selbst. Dadurch konnte das dezentrale Angebot der Musik- und Volkshochschulen in der Fläche nicht mehr aufrechterhalten werden, dennoch ist durch die Organisation von Bürgerbussen und Fahrgemeinschaften diese Lösung für alle akzeptabel. Die medizinische Grundversorgung ist durch eine kommunale Poliklinik in jeder Großkommune und der Begrenzung des Notdienstes auf die Fläche der jeweiligen Kommune abgesichert. Dank des Einsatzes der ehrenamtlichen Vereine und der finanziellen Unterstützung durch die Kommunen zeigen sich viele Innenstädte wieder von ihrer belebten und vitalen Seite.

7.3. Phase 2: Reflexion und Auswertung des Impulses

Auszugsweise soll an dieser Stelle auf die verschiedenen Diskussionsschwerpunkte, die im Rahmen der Gespräche entstanden sind, eingegangen werden. Hierbei erfolgt eine Verallgemeinerung, da keine Namen der Gesprächspartner genannt werden. Insgesamt wurden mit fünfzehn Akteuren aus der Altmark Gespräche geführt. Dazu zählen Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft.

7.3.1. Die Altmark im Jahr 2030

Auf die Frage, wo die Gesprächspartner die Altmark im Jahr 2030 sehen, gab es ein breites Spektrum an Antworten. Ein Teil der Gesprächspartner geht direkt auf die Szenarien ein, andere wiederum beantworten diese Frage sehr allgemein. Im Bezug auf die Szenarien wird gesagt, dass sich keines der drei Szenarien zu 100 % durchsetzen wird und dass am Nichteintreten des negativen Szenarios täglich gearbeitet wird. Dennoch steigt die Eintrittswahrscheinlichkeit für das negative Szenario, wenn der Druck auf die Systeme in Deutschland noch höher wird. Ob die Zukunft in der Entwicklung nach dem Vorbild des zweiten oder dritten Szenarios erfolgt, kann nicht allgemein gesagt werden. Allerdings sehen die Gesprächspartner in den Rahmenbedingungen, die dem dritten Szenario zugrunde liegen, ein Hindernis, da die Altmark auf diese oft keinen Einfluss hat. Viele Gesprächspartner sehen daher das zweite Szenario als den favorisierten Weg für die Altmark. Andere wiederum halten dennoch die Entwicklung nach dem Vorbild des dritten Szenarios für wahrscheinlich. Eines ist bei allen Gesprächspartnern deutlich geworden: Die Zukunft der Altmark ist eng mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Region verbunden. Auch in den nächsten 20 Jahren wird die Region durch Bevölkerungsverluste gekennzeichnet sein, die nach Einschätzung eines Gesprächspartners aber nicht immer negativ zu sehen sind, da die Geschichte bisher immer durch Wanderungen gekennzeichnet war. Daher sollte die Altmark „nicht vor den Auswirkungen des demografischen Wandels niederknien, sondern diese als Herausforderung annehmen“.

Als Chancen werden für die Altmark viele Themenbereiche angesprochen. Allgemein betrachtet werden diese in den endogenen Potentialen der Region gesehen, d.h. in der verkehrlichen Anbindung, der Lage zu den Ballungsgebieten, der Landwirtschaft, den erneuerbaren Energien, der Fachhochschule und der Tourismusentwicklung. Weiterhin werden die Wertschöpfung vor Ort sowie die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen genannt.

Im Rahmen dieser genannten Chancen sind verschiedene Diskussionen aufkommen, die im Folgenden dargestellt werden. Dabei entspricht die Reihenfolge nicht der Wertigkeit der Themen.

Die A14 – Chance und Risiko zugleich

Die Verlängerung der A14 durch die Altmark ist derzeit ein viel diskutiertes Thema in der Region. Die Autobahn wird als Chance für die Altmark gesehen. Sie wird aber auch nicht alle Probleme lösen. Die Risiken liegen in der hohen Umweltbelastung und in den Gefahren, dass sowohl die Menschen als auch die Güter schneller aus der Altmark wegkommen bzw. schneller durch die Altmark fahren können und die Autobahn zur Transitstrecke wird.

Vor allem das Thema des schnellen Güterabtransportes spielt eine große Rolle in der Region. Hierbei besteht die Gefahr, dass die Region nur zum Rohstofflieferanten wird. Die Altmark und die Branchen sollten sich unabhängig von der Autobahn entwickeln. Branchen, in denen dies möglich ist, sind beispielsweise die Bioenergie-Region und die Altmark als Produktionsstätte für Nahrungsmittel. Aber nicht nur die Branchen, auch die Altmark selbst sollte sich unabhängig von der Autobahn weiterentwickeln.

Trotz der hohen Bedeutung der A14 für die Altmark, wird diese oft auch nur als Image- und Gefühlsfrage gesehen. Für die Altmark und die Kommune an der Autobahn ist die Tatsache, dass diese an der Autobahn liegt, von Bedeutung. Dies zeigt sich auch in der unterschiedlichen Gewichtung innerhalb des Fragebogens. Wenn die Trasse anders gelegt wird, d.h. durch den Altmarkkreis Salzwedel, dann erhält die Autobahn für die Befragten dort eine höhere Bedeutung, als wenn die Trasse nur durch den Landkreis Stendal führt.

Weiterhin wird zu diesem Thema gesagt, dass die Autobahn und das Thema Infrastruktur im Allgemeinen von hoher Bedeutung für eine Region wie die Altmark sind. Allerdings ist in Bezug auf die Altmark noch fraglich, inwieweit die Effekte für die Region positiv sind und inwieweit die Altmark bereits darauf vorbereitet ist, diese Effekte aufzunehmen. Das bedeutet, dass zu einer Autobahn auch Absatzmärkte und Arbeitskräfte gehören. Nur wenn diese vorhanden sind, kann eine Autobahn auch einen Aufschwung für die Region nach sich ziehen. Daher sollten in der Altmark vorrangig Wertschöpfungsketten gefunden und ausgebaut werden.

Ein Gesprächspartner ist davon überzeugt, dass die Altmark sich auch ohne die Autobahn positiv weiterentwickeln kann. Durch die Verzögerung des Baus wird die Altmark derzeit in eine abwartende Position gedrückt, die die Eigeninitiative in der Region lähmt. Daher sollte der Region bewusst sein, dass die Autobahn kein „Allheilmittel“ darstellt.

Die Fachhochschule Magdeburg-Stendal – ein wichtiger Standortfaktor

Von vielen Gesprächspartnern wurde die Fachhochschule in Stendal als Potential für die Altmark genannt, d.h. die Tatsache, dass die Hochschule Magdeburg-Stendal einen Standort in Stendal hat, aber auch die zukünftigen Entwicklungschancen und Potentiale, die mit dem Standort zusammenhängen. Dadurch zählt die Fachhochschule als Standortfaktor sowohl für die Stadt Stendal als auch für die Altmark insgesamt. Vor allem vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung kann der erfolgte Ausbau des Campus in Stendal als eine Erfolgsgeschichte betrachtet werden. Durch den Standort in Stendal wurde das Stadtbild in den letzten Jahren aufgewertet, da seitdem vermehrt junge Studenten in der Stadt zu finden sind. In Zukunft wird dem Kompetenzzentrum für „Frühkindliche Bildung“ hohe Bedeutung zukommen, weil es zu einem Leuchtturm für ganz Deutschland werden kann. Ein solches Kompetenzzentrum wäre deutschlandweit ein einzigartiges Vorhaben, mit dem sich die Altmark einen Namen machen könnte. Das Thema Einzigartigkeit wird nicht nur an dieser Stelle angesprochen. Anhand der Etablierung des Kompetenzzentrums wird deutlich, welchen Einfluss die Fachhochschule auf die Entwicklung der Altmark in Zukunft haben kann. Dafür ist es aber auch wichtig, dass die Fachhochschule in der ganzen Altmark und in anderen Regionen wahrgenommen wird.

„Gemeinsam sind wir stark“

Viele Gesprächspartner verweisen darauf, dass die Altmark nicht mit einer Stimme spricht. Die Altmark muss in Zukunft stärker zusammenarbeiten und gemeinsam agieren. Zu dieser Problematik gehört auch die Überwindung des „Kirchturmdenkens“, welches nach einzelnen Einschätzungen in der Region noch stark vertreten ist. In diesem Zusammenhang wird gesagt, dass die Dörfer leistungsstarke Zentren brauchen, um bestehen zu können. Von vielen Gesprächspartnern wurden daher ein altmarkweites Denken, stärkere Zusammenarbeit, gemeinsame Vermarktung und ein gemeinsamer Außenauftritt gefordert. Mit anderen Worten, in der Region sollte ein stärkeres Altmarkgefühl erzeugt werden.

Diese Thematik wird auch unter der Frage nach den zu schaffenden Voraussetzungen im Fragebogen thematisiert und bestätigt. Beispielsweise wurde in den Fragebögen der Wunsch nach mehr Zusammenarbeit auf allen Gebieten anstelle des vorhandenen Gegeneinanders genannt oder die Aussage getroffen, dass die Altmark mit einer Stimme sprechen muss. Weiterhin wird gesagt, dass „das Gemeinschaftsdenken noch gefördert werden muss, d.h. viele „Ecken“ der Altmark sind noch zu störrisch bezüglich gemeinsamer Lösungen für das im Rahmen der Arbeit angesprochene Problem“ bzw. dass „derzeit ein deutliches Konkurrenzdenken zwischen den beiden altmärkischen Landkreisen existiert und nur wenn die Landkreise sich

gemeinsam auf ein Ziel verständigt und geeinigt haben, kann eine positive Entwicklung der Region erfolgen.“

Andererseits wird in vielen Gesprächen deutlich, dass der Vernetzungsgrad in der Altmark sehr hoch ist, d.h. in Form der Regionalen Planungsgemeinschaft, des Städtenetzes Altmark und des Regionalvereins sind die Akteure innerhalb der Region gut vernetzt. Diese partnerschaftliche Zusammenarbeit wird an einigen Stellen auch als Stärke der Region genannt. Anhand der oben genannten Einschätzungen wird deutlich, dass die Vernetzungen zwar gegeben sind, aber in der Praxis noch ausgebaut werden können.

Mit positivem Blick in die Zukunft

Um ein stärkeres Altmarkgefühl innerhalb der Region zu erzeugen, müsste sich auch die Einstellung der Altmärker selbst ändern. Die Altmark versteht sich laut Aussage eines Gesprächspartners „nicht als Not leidende Region, dennoch wird in der Altmark auf sehr hohem Niveau gestöhnt“. Diese Einstellung hat ihren Ursprung in der Tatsache, dass in der Presse und auch in der Altmark die Meinung sehr stark vertreten ist, dass nördlich des Mittellandkanals oder der A2 das Bundesland Sachsen-Anhalt für die Politiker in Magdeburg endet. Dies bestätigt auch eine Aussage in einem Fragebogen, dass „oftmals der Eindruck entsteht, dass die Landesteile nördlich des Mittellandkanals die Stiefkinder der Landesregierung sind“.

Eine andere Aussage trifft dagegen das Kernproblem dieses Themas sehr genau: „Die Altmärker müssen erst selbst lernen, dass die Altmark Stärken und Chancen hat und dass dann erst die Identität und das Image in der Altmark selbst aufgebaut werden müssen, um die Region nach außen erfolgreich zu vermarkten“. Im Grunde sagt dies aus, dass die Bürger selber entscheiden, in welche Richtung sich die Altmark entwickelt, d.h. in Zukunft müssen die Bürger mehr Verantwortung übernehmen. Dem stehen aber die resignative Grundeinstellung der Altmärker und die resignierte Grundhaltung in der Altmark gegenüber. Daher müssen die Bürger stärker in den Prozess eingebunden werden, aber auch die Meinung dieser muss stärker berücksichtigt werden. Die Altmärker sollten das Ziel haben, dass sie sich zukünftig verstärkt engagieren wollen. Um dies zu erreichen, muss sich das Engagement auch wieder lohnen und daher verstärkt gefördert werden. Das Engagement setzt aber auch die Identifikation der Bürger mit ihrer Heimat voraus. Dies ist in der Altmark nicht ausreichend gegeben. Ein Gesprächspartner befürchtet sogar, dass die Altmärker ihren eigenen Standort schlecht reden. Die Altmärker sollen daher erkennen, was sie haben und welche Stärken die Altmark besitzt und diese fördern. Außerdem wird innerhalb eines Fragebogens die Entwicklung eines „Regionalstolzes“

angesprochen. Ein Gesprächspartner hat die Einstellung der Altmärker mit folgenden Worten zusammengefasst: „Wir wollen vieles, schließen aber auch vieles aus.“ In diesem Zusammenhang wird die Berichterstattung der Presse kritisiert. Diese soll dazu übergehen, mehr positive Nachrichten zu verbreiten. Mit der Veröffentlichung der Einschätzung, dass nördlich der A2 das Land Sachsen-Anhalt aufhört, wird die negative Einstellung in der Altmark nur noch verstärkt. Die Zeitungen sollten nicht immer das Haar in der Suppe suchen, auch wenn sie es finden könnten. Bessere, positive Nachrichten könnten auch dazu beitragen, die Stimmung zu verbessern. Zudem ist zu beachten, dass in anderen Landesteilen eine ähnlich negative Meinung vorherrscht.

Bleibeperspektiven für die Jugendlichen schaffen

Ein weiteres Thema in der Diskussion ist die demografische Entwicklung. Im Allgemeinen wird diese immer mit der älter werdenden Bevölkerung gleichgesetzt. In der Diskussion zum demografischen Wandel sollte aber auch der Blick auf den unteren Teil des Lebensbaums geworfen werden. Dieser Teil wird seit Jahren und auch in der Zukunft immer schmaler werden. Dies hängt mit der niedrigen Geburtenrate, aber auch mit der verstärkten Abwanderung der jungen Bevölkerung zusammen. Daher müssen die Jugendlichen in der Altmark für eine berufliche Ausbildung vor Ort interessiert werden. Ihnen muss eine Bleibeperspektive in der Region geboten werden. Dies betrifft die Zukunft aller jungen Menschen, d.h. sowohl Schüler mit einem Haupt- oder Realschulabschluss als auch junge Hoch- oder Fachhochschulabsolventen, denen eine berufliche Perspektive in der Altmark geboten werden muss.

Zentrale Lage – weite Wege

Von Vorteil ist die zentrale Lage der Altmark zwischen den Metropolen bzw. Oberzentren wie Berlin, Hannover, Hamburg, Magdeburg, Halle und Leipzig, die mit dem Zug oder Auto in relativ kurzer Zeit erreichbar sind. Diese Entfernungen sind aber für einen Einkaufsausflug am Wochenende doch zu weit. Daher fahren viele Altmärker am Wochenende lieber nach Stendal oder Salzwedel zum Einkaufen, so dass diese Innenstädte am Samstagvormittag sehr belebt sind. Dies begünstigt aber nicht nur die Entfernung zu den oben genannten Zentren, sondern auch der Vorteil, dass sich in der Altmark kein großes Einkaufszentrum auf der grünen Wiese angesiedelt hat. Mit einem Einkaufszentrum dieser Art würden die Innenstädte der Altmark denen in Merseburg oder Weißenfels gleichen, die am Wochenende leer sind.

In Zukunft ein Landkreis?

Die im dritten Szenario beschriebenen Großkommunen haben in der Altmark und unter den Gesprächspartnern eine sehr kontroverse Diskussion ausgelöst. In den Gesprächen wurde deutlich, dass aufgrund der aktuellen Gebietsreform bei den Kommunen die Grenze der kommunalen Gemeindegrenzen erreicht ist. Daher wird eine Vergrößerung der kommunalen Zusammenschlüsse bei den Kommunen kategorisch ausgeschlossen. Viele der Gesprächspartner gehen aber davon aus, dass es in Zukunft einen Landkreis in der Altmark geben wird. Allerdings wird dieser Zusammenschluss nicht über den Weg des Zweckverbandes, sondern gleich über den Großkreis Altmark gesehen. Diese Entwicklung wird damit begründet, dass unterhalb einer bestimmten Einwohnergrenze die Altmark sich nicht mehr in zwei Landkreisen verwalten lässt, da damit zu viel Bürokratieaufwand verbunden ist. An dieser Stelle soll aber darauf verwiesen werden, dass dieses Szenario erst nach 2030 eintreten wird. Bis zum Jahr 2030 schätzen die Gesprächspartner die beiden Landkreise als stabil ein. In diesem Zusammenhang wird oft die fehlende Funktionalreform genannt, die zusammen mit der Gebietsreform hätte stattfinden sollen.

Eine weitere Debatte, die im Rahmen der Thematik der Großkommunen ausgelöst wurde, ist die Frage, warum die Stadt Klötze nicht als eine Großkommune genannt wird. Diese Diskussion wird vor allem im Altmarkkreis Salzwedel geführt, da vor allem bei den dortigen Akteuren die Einteilung der fünf Großkommunen, wie sie in dem Szenario beschrieben wird, als Benachteiligung für den Altmarkkreis Salzwedel empfunden wird. An dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass die Auswahl der Großkommunen keine Benachteiligung für den Altmarkkreis Salzwedel darstellen soll. Der ostelbische Bereich um Havelberg herum wurde lediglich als eine eigenständige Großkommune ausgewählt, da die Elbe eine sehr strenge Grenzlinie innerhalb der Altmark darstellt. Sicherlich wäre es eine Option gewesen, die „restliche“ Altmark, d.h. den Bereich westlich der Elbe in fünf oder sechs Großkommunen aufzuteilen. Im Rahmen der Arbeit wurde die Aufteilung für diesen Bereich in vier Großkommunen und die ostelbische Großkommune Havelberg gewählt, da an dieser Stelle nicht die Einwohnerzahlen der heutigen Kommune von Bedeutung sind, sondern lediglich eine gleichmäßige Flächenverteilung angestrebt werden sollte.

Der Tourismus als wichtiger Wirtschaftsfaktor

Ein letztes Thema bezüglich der Chancen ist der Tourismus. Dieser hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt und wird auch gut angenommen. Vor allem für ländliche Räume kann sich der Tourismus zum Wirtschaftsfaktor entwickeln. In der Altmark haben sich drei Säulen etabliert, die AKTIVmark, die KULTURmark und die GENUSSmark. Vor allem die Erhaltung und Pflege der Städte- und Dorfstrukturen sowie die Hanse bekommen in diesem Bereich einen besonderen Stellenwert zugeschrieben. Die Weiterentwicklung des Tourismus ist wichtig, kann aber auch nicht als das Allheilmittel für die Altmark gesehen werden. Die Altmark braucht mehr integrierte Angebote, mehr Vielfältigkeit und muss im Tourismusbereich ein Alleinstellungsmerkmal erzeugen, d.h. die Altmark muss im touristischen Bereich zukunftsfähig werden und Identitäten schaffen. In Bezug auf die touristische Entwicklung wird das bereits angesprochene Thema der stärkeren Zusammenarbeit, der gemeinsamen Vermarktung und des gemeinsamen Außenauftritts wieder angesprochen. In Bezug auf die fehlende Identität kann der Tourismusbereich zum Imageträger werden, daher ist in diesem Bereich eine klare Positionierung von Bedeutung.

Für die Zukunft der Altmark und zum Teil auch für die eigene Zukunft wünschen sich die Gesprächspartner, dass sich die zukünftige Entwicklung der Region positiv darstellt. Der Großteil der befragten Experten blickt positiv in die Zukunft.

7.4. Fazit der Arbeit

Anhand von drei Zukunftsprojektionen wurde im Rahmen der Masterarbeit versucht, der Altmark zum einen mögliche Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und zum anderen einen Diskurs über die zukünftige Entwicklung der Altmark anzustoßen. Ausgehend von der oben genannten Ausgangsthese liegt die Vermutung nahe, dass in der Altmark der demografische Wandel seit vielen Jahren thematisiert wird, aber die gesamte Komplexität, welche Folgen die Umstrukturierungen in der Zukunft nach sich ziehen, scheint vielen Akteuren noch nicht vollkommen bewusst zu sein. In der Altmark existieren gegenwärtig viele Studien und Gutachten zum demografischen Wandel, die eine Schwachstelle gemeinsam haben – die Studien sind an vielen Stellen zu abstrakt. Daher müsste die Debatte bezüglich der Zukunft und der Auswirkungen des demografischen Wandels eine neue Dimension erreichen. Die Diskussion müsste tiefergründiger stattfinden. Dies ist das zweite Anliegen dieser Arbeit. Die Zukunftsszenarien sollen einen Impuls für einen regionalen Diskurs in der Altmark setzen.

Zu Beginn der Bearbeitung dieses Themas war lange Zeit nicht klar, wie und ob der gewünschte Impuls in der Region ausgelöst werden kann. Als die Volksstimme den Auftakt durch ihre Serie „Altmark 2050“ gegeben hat und auch die Altmark Zeitung an einer Veröffentlichung der Szenarien interessiert war, gehörte zumindest ein kleiner Teil dieser Sorge der Vergangenheit an. Nach Abschluss des Volksstimme-Forums stand fest: Die Szenarien sind ihrer Funktion, einen regionalen Diskurs anzustoßen, gerecht geworden. Ab diesem Zeitpunkt entwickelte sich die Arbeit ein Stück weit zum Selbstläufer. Dies zeigt sich daran, dass viele Akteure ihr Interesse an der Thematik bekundet haben und zu Einzelgesprächen bereit waren. Allerdings ist heute noch offen, wie nachhaltig dieser Impuls wirken kann. Der Zeitgeist der Zukunftsdebatte im Rahmen des demografischen Wandels muss in der Altmark am Laufen gehalten werden. Die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Region und die damit verbundenen Herausforderungen müssen dauerhaft in den Köpfen der verantwortlichen Akteure präsent sein. Diese Themenfelder dürfen nicht nur nach Schließung von Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge oder im Vorfeld einer Altmarkkonferenz offen thematisiert werden.

Im Rahmen der Einzelgespräche wurde deutlich, dass die Altmark für eine positive Zukunftsentwicklung viele Chancen und Entwicklungsperspektiven besitzt, deren Existenz und Aktivierung sie sich bewusst werden muss. Neben der Naturlandschaft bietet das baukulturelle Erbe in Form der historischen Stadtkerne und dem Hansebündnis ein hohes touristisches Potential. Eine weitere Stärke ist der Wille der Akteure, die Altmark zu gestalten. Allerdings geht es an dieser Stelle nicht nur um die Gestaltung der Region an sich, sondern um die Gestaltung der Zukunft. Daher ist es wichtig, dass trotz der hohen Arbeits- und Termindichte der Akteure und auch der Dringlichkeit von aktuellen Problemen die Zukunft der Region immer im Auge behalten wird bzw. verstärkt in den Blick genommen werden muss.

Eines ist im Rahmen der Gespräche ebenfalls deutlich geworden: die Bandbreite der aktuell diskutierten Themenfelder umfasst ein großes Spektrum. Dennoch wird deutlich, dass diese Themen nur in der aktuellen Situation diskutiert werden. Für viele Bereiche fehlt ein langfristiger Planungshorizont und somit das Vorausdenken in die Zukunft.

Der erfolgreiche Beitrag der Altmark im Rahmen der Internationalen Bauausstellung (IBA) Stadtumbau Sachsen-Anhalt 2010 ist nur einer von vielen Ansätzen, die in der Region existieren. Die Chance der Altmark liegt in der regionalen Sichtweise und im gegenseitigen Ergänzen der Stärken vor Ort. Dies lässt sich gut am Beispiel der Städtekooperation zwischen Arneburg, Stendal und Tangermünde beschreiben. Dieses Städtedreieck ist die Region der Altmark mit den meisten Einwohnern und der größten Ansiedlungsdichte. Die Stärke der Stadt Arneburg ist die Lage an der

Elbe und die dort angesiedelte Industrie. Die Stadt Stendal bringt in diese Städtekooperation den Schwerpunkt des Dienstleistungssektors ein, während die Stadt Tangermünde ebenfalls durch ihre Lage an der Elbe und durch den einmaligen historischen Stadtkern als Tourismusstandort punktet. Im Rahmen dieses Zusammenschlusses wird deutlich, dass die Überwindung des Kirchturmdenkens Priorität haben muss. Denn auch wenn an erster Stelle die gute partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Landkreisen betont wird, so wird doch an vielen Stellen deutlich, dass zwischen den beiden altmärkischen Landkreisen Diskrepanzen und das Gefühl der Benachteiligung den Alltag bestimmen. Dies soll und muss überwunden werden, da die Altmark sonst von außen nicht wahrgenommen werden kann. Die Altmark muss sich als eine lebenswerte und attraktive Region profilieren und dies auch nach außen verkörpern. Dafür müssen innerhalb der Region alle an einem Strang ziehen.

Mit einem positiven Blick in die Zukunft wird sich die Altmark im Jahr 2030 den Herausforderungen des demografischen Wandels hoffentlich erfolgreich stellen. Dafür muss sowohl in der Landesregierung als auch in der Altmark ein Umdenken erfolgen. Die Landesregierung muss den Kommunen mehr Autonomie überlassen, denn welche Entwicklung und Entscheidung für die Altmark richtig und wichtig ist, wissen oftmals die Akteure vor Ort am besten. Im Gegenzug muss auch die Region selbst ihre bisherigen Ansätze überdenken. Die Vermutung liegt nahe, dass der Diskussionsprozess nicht tiefgründig genug geführt wird und dass daher den Akteuren der Altmark die tatsächlichen Folgen des demografischen Wandels in ihrem vollen Ausmaß gar nicht bewusst sind. Ein Zitat von Friedrich Dürrenmatt soll an dieser Stelle die Thematik abschließen:

*„Was die Zukunft bringt,
wissen wir nicht,
aber dass wir handeln müssen,
wissen wir.“*

8. Auswirkungen von Transformationsprozessen auf Finanzdienstleistungen

von Ulrich Böther

Seit Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts befindet sich die Kreditwirtschaft weltweit in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel, der auf absehbare Zeit andauern wird. Im Zuge der Liberalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte sowie des rasanten Fortschritts der elektronischen Datenverarbeitung hat sich der Kreis der Anbieter von Finanzdienstleistungen deutlich erweitert. Zu den klassischen Finanzdienstleistern sind in- und ausländische Direktbanken, Konsumbanken großer Handelsketten sowie Automobilproduzenten und Vertriebspezialisten für Finanzdienstleistungsprodukte hinzugekommen. Viele von ihnen sind sehr erfolgreich am deutschen Bankenmarkt tätig. Dies hat den Wettbewerbsdruck in bisher noch nicht gekanntem Ausmaß verschärft.

Hinzu kommen anhaltend schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen: Die konjunkturelle Schwäche mit hohen Insolvenzzahlen und entsprechend hohen Wertberichtigungen, die unbefriedigende Entwicklung der Kapitalmärkte, das Ende der Sonderkonjunktur nach der deutschen Einheit und nicht zuletzt die Finanzmarktkrise sowie die Währungsturbulenzen der vergangenen Monate. Seitdem haben die deutschen Kreditinstitute beachtliche Anstrengungen bei Kosteneinsparungen und teilweise auch Ertragssteigerungen unternommen. Allerdings bemerkt man bei genauem Hinsehen, dass sich in den letzten Jahren die Ergebnisse einzelner Institute deutlich auseinander entwickelt haben. Dies ist eine Folge unterschiedlicher Geschäftsstrategien. Teilweise wurde mit scharfen Kosteneinschnitten versucht, Geschäftsergebnisse zu stabilisieren. Das war kurzfristig erfolgreich, doch jetzt wird die weitere Entwicklung zeigen, welche dauerhaften Auswirkungen eine solche Strategie auf die Marktverankerung und damit die Ertragsbasis haben wird. Denn bei allen notwendigen Kosteneinsparungen muss man immer auch eine Vorstellung davon haben, wie man wachsen kann.

8.1. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Bankgeschäft

Als Vertreter der Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland bin ich der festen Überzeugung, dass langfristig erfolgreiches Bankgeschäft in unserer Region vor allem vier Voraussetzungen hat:

- ein passendes Geschäftsmodell,
- den Willen und die Fähigkeit zur Marktausschöpfung,
- eine langfristig angelegte Strategie und
- ein hohes Kundenvertrauen.

8.1.1. Das passende Geschäftsmodell

Der erste Erfolgsfaktor ist ein Geschäftsmodell, das der Wirtschaftsstruktur unserer Region angemessen ist. In der Altmark prägen maßgeblich die kleinen und mittleren Unternehmen die Wirtschaft. Diese mittelständischen Unternehmen sind besonders eng mit der Region verbunden. Sie sind aufgrund ihrer Größe in erster Linie auf Finanzdienstleistungen von Kreditinstituten angewiesen und können nur selten einen direkten Zugang zum Kapitalmarkt aufbauen.

8.1.2. Wille und Fähigkeit zur Marktausschöpfung

Der zweite Erfolgsfaktor ist der Wille und die Fähigkeit, die Möglichkeiten des Marktes auszuschöpfen. Wer wirklich im Retail-Geschäft erfolgreich sein will, muss eine angemessene Flächenpräsenz haben. Die Globalisierung und der damit einhergehende internationale Standortwettbewerb wirken sich auch auf das Alltagsleben der Menschen in der Altmark aus. So ist einerseits das Angebot an Waren und Dienstleistungen gestiegen, andererseits müssen die Menschen zunehmend mehr eigene Verantwortung übernehmen, zum Beispiel für Alters- und Gesundheitsvorsorge oder bei der Finanzierung von Studium und Ausbildung. Der Beratungsbedarf der Bürgerinnen und Bürger in Finanzangelegenheiten ist daher in den vergangenen Jahren stark angewachsen. Der Kontakt über Telefon oder per E-Mail reicht dafür in der Regel nicht aus. Mit unserem flächendeckenden Geschäftsstellennetz wollen wir auch künftig auf kurzen Wegen erreichbar sein. Wir wissen aber auch, dass wir die unterschiedlichen Kundenwünsche regelmäßig lokalisieren müssen, um darauf entsprechend eingehen zu können. Beratungsgespräche beim Kunden zu Hause bzw. außerhalb der normalen Öffnungszeiten sind für uns eine Selbstverständlichkeit.

Doch nicht für alle kreditwirtschaftlichen Serviceleistungen ist der persönliche Kontakt zum Kundenberater erforderlich. Standardleistungen, wie Überweisungen, Daueraufträge, Kontoabfragen oder Barverfügungen, lassen sich heute schnell und bequem auch von zu Hause oder unterwegs am eigenen PC bzw. an einem der

deutschlandweit über 25.000 Geldautomaten erledigen. Im Internet bieten wir unseren Kunden rund um die Uhr einen besonders sicheren und bedienungsfreundlichen Online-Zugang für die wichtigsten Bankdienstleistungen an. Das zentrale Portal der Sparkassen-Finanzgruppe hat den Internet-Oskar 2010 bereits zum fünften Mal gewonnen.

8.1.3. Eine langfristig angelegte Geschäftsstrategie

Der dritte Erfolgsfaktor ist eine langfristig angelegte Strategie. Auch in der Kreditwirtschaft sind in den letzten Jahren einige Anbieter dazu übergegangen, ihre strategischen Ziele immer kurzfristiger zu formulieren. Mit dem Schaffen von nachhaltigen Werten hat dies aber nichts zu tun. Vielmehr leidet unter ständig wechselnden Geschäftsstrategien auf Dauer die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Die Folge sind geringe Marktkapitalisierungen. Das ist nicht verwunderlich, denn die Verlässlichkeit eines Unternehmens ist eine wesentliche Voraussetzung für die Loyalität von Kunden und Anlegern. Mit den „Victor Awards“ hat das Bankenberatungshaus Emotion Banking auch in diesem Jahr wieder Banken und Sparkassen ausgezeichnet, die aufgrund einer 360-Grad-Analyse überzeugende Leistungen in den wichtigsten Aufgaben des Bankmanagements erbracht haben. Eine klare strategische Ausrichtung ist der Sparkasse Altmark West 2010 mit dem „Victor - Strategie“ bescheinigt worden.

8.1.4. Hohes Kundenvertrauen

Eine langfristig angelegte Strategie ist damit auch die Grundlage für den vierten Erfolgsfaktor - ein hohes Kundenvertrauen. Zur grundlegenden Verpflichtung von Kreditinstituten gehört die kompetente und wahrheitsgemäße Beratung ihrer Kunden. Das bedeutet aber mehr, als nur gute und objektive Empfehlungen zu geben. Es schließt in besonderer Weise das Element Vertrauen ein. Erfolgreich wird deshalb langfristig nur derjenige sein können, der das Vertrauen der Kunden genießt und erhält - das Vertrauen der Kunden, das Vertrauen der Mitarbeiter, das Vertrauen von Gesellschaft und Politik in die Seriosität, Kompetenz und Integrität eines Instituts und seiner Repräsentanten.

Die Sparkassen können nicht nur mit der hohen Zahl ihrer Kunden- und Geschäftsbeziehungen aufwarten. Sie verfolgen darüber hinaus auch das Ziel, diese Beziehungen langfristig zu strukturieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das ist tatsächlich keine Selbstverständlichkeit, wie ein Blick auf die Entwicklungen im Kreditgewerbe in den vergangenen Jahren zeigt. Nach einer Phase der Expansion auf neuen Märkten und in neuen Geschäftsfeldern sind zum Teil verlustreiche und schmerzvolle Erfahrungen eingetreten. Bei manchen Instituten ist daher in jüngster

Zeit wieder eine Rückbesinnung auf den Heimatmarkt und die Kerngeschäftsfelder „Retail- und Unternehmenskunden“ erfolgt. Diese mannigfaltigen Strategiewechsel verhindern eine Stetigkeit, die für das Vertrauen bei den Kunden allerdings von hoher Bedeutung ist.

Es sind aber gerade die Faktoren „Langfristigkeit und Kontinuität“, die seit jeher ein wesentlicher Teil des Bankgeschäftes sind. Es sind gleichzeitig die essenziellen Voraussetzungen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen. In jeder Branche, gerade aber im Geld- und Kreditgewerbe ist dies unabdingbar. Die Strategie und das Auftreten der Sparkassen am Markt gegenüber Privatkunden und Unternehmen stehen für diese Eigenschaften.

8.2. Kommunen und Sparkasse – stabile Partnerschaft auch in der Wirtschaftskrise

Die ländlichen Räume stehen vor großen Herausforderungen: dem demografischen Wandel, dem anhaltenden Strukturwandel in der Landwirtschaft, den Folgen des verschärften Wettbewerbs und der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise sowie dem Klimawandel. Doch die ländlichen Räume verfügen auch über viele Stärken und Potenziale. Für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen und der Region ist es jedenfalls unabdingbar, dass sie diese Herausforderungen annehmen und aktiv darauf reagieren sowie ihre Potenziale nutzen.

Die Sparkassen verstehen sich seit ihrer Gründung vor rund 170 Jahren in der Altmark als Bindeglied zwischen Kommunen, Unternehmen und Bevölkerung und stehen auch in dieser schwierigen Zeit zu ihrer Verantwortung gegenüber dem Mittelstand und vor allem gegenüber der öffentlichen Hand. Als Hausbank und „geborener Partner der Kommunen“ ist die Sparkassen-Finanzgruppe der wichtigste Kreditgeber der Gemeinden, Städte und Landkreise. Um die Kommunen in der aktuellen Situation noch besser beraten zu können, haben wir das „Finanzkonzept Kommunen“ eingeführt. Das Spektrum dieser ganzheitlichen Beratung reicht vom Zahlungsverkehr über die Absicherung von Risiken, die optimale Anlage, den richtigen Umgang mit Immobilien und Liegenschaften bis hin zu Public Private Partnership (PPP)-Projekten. Aus dem Finanzkonzeptgespräch resultieren umfangreiche Angebote zur Problemlösung, die den Wandel der Kommunen zu unternehmerisch geführten, betriebswirtschaftlich denkenden „kommunalen Konzernen“ als Ratgeber und adäquater Gesprächspartner begleiten. Speziell ausgebildete Kommunalkundenbetreuer der Sparkasse arbeiten eng mit den Fachleuten der Verbundunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe zusammen. So kann jede Kommune in jeder Größenordnung aus einer Hand über die Sparkasse betreut werden.

PPP ist deutschlandweit bereits ein vielfach eingesetztes Instrument der Kommunalentwicklung und daher fester Bestandteil des Beratungsangebots und Leistungsspektrums der Sparkassen-Finanzgruppe für die Kommunen. Es eröffnet den Städten, Gemeinden und Landkreisen zusätzliche Wege, Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge über längere Zeiträume hinweg zu sichern und zu finanzieren. Derzeit werden PPP-Projekte in der Regel noch von größeren privaten Unternehmen durchgeführt. Die Einbindung des Mittelstands erfolgt dabei oftmals auf der Ebene von Subauftragsverhältnissen. Anliegen der Sparkassen ist es jedoch bei kleinen und mittleren PPP-Projekten – und damit in der Mehrzahl der künftigen PPP-Projekte – den Mittelstand auch direkt mit einzubeziehen. PPP ist also nicht nur eine Chance für die Kommunen, sondern zunehmend auch für den Mittelstand. Die Sparkassen-Finanzgruppe setzt sich aufgrund ihrer kommunalen Verankerung und ihrer Marktkenntnisse in der Region ganz besonders für die Berücksichtigung der mittelständischen Betriebe ein, um die regionale Vergabe von Planung, Bau- und Betreiberleistungen zu fördern. Sie begleitet verantwortungsbewusst die öffentlichen Auftraggeber und die privaten Auftragnehmer dabei, die erhofften Effizienzvorteile auch tatsächlich zu realisieren und die „Partnerschaft“ vor Ort tragfähig zu gestalten. Mit der „Kommunalen Verschuldungsdiagnose“ bietet die Sparkassen-Finanzgruppe den Gemeinden, Städten und Landkreisen zudem ein weiteres wichtiges Instrument. Es handelt sich um eine strukturierte Analyse ihres Schuldenportfolios mit direktem Mehrwert zur künftigen Steuerung der Zins- und Kreditverpflichtungen. Diese Daten werden künftig nicht nur konkrete Handlungsempfehlungen im Einzelfall, sondern auch einen Quervergleich über Deutschland hinweg ermöglichen.

Diese Angebote sind ein Bekenntnis der Sparkassen zu ihrer Bedeutung für die Kommunen: Zur Aufgabenerfüllung gegründet sind sie fest im Gebiet ihres Trägers verwurzelt. Deshalb versorgen sie überall in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet die Menschen und die lokale Wirtschaft mit Finanzdienstleistungen. Damit schaffen sie die Basis für Arbeitsplätze und Zukunft in den Kommunen. Darüber hinaus unterstützen sie in den Regionen soziale, kulturelle und sportliche Initiativen. Außerdem gehören die Sparkassen zu den größten Gewerbesteuerzahlern und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Finanzaufkommen des Gemeinwesens. Ebenfalls nicht zu vergessen ist, dass die Sparkassen in den Kommunen qualifizierte Arbeits- und Ausbildungsplätze anbieten und damit selbst ein wichtiger Standortfaktor sind. Damit kräftigen sie die Kaufkraft und verbessern die wirtschaftlichen Perspektiven der Menschen und Unternehmen in der Altmark.

Für die Sparkassen ist die Konzentration ihrer Kräfte auf die eigene Geschäftsregion ein sehr zentraler Bestandteil ihrer Geschäftsphilosophie. Dazu gehört die kreditwirtschaftliche Zusammenarbeit mit den gewählten Vertretern der Bürgerschaft und allen für die lokalen und regionalen Gemeinschaften wichtigen Institutionen und Gruppen. Die Geschäftsstellen vor Ort bilden für die Sparkassen den Ausgangspunkt für eine umfassende und wirkungskräftige Präsenz in der Mitte der Gesellschaft. Diese Nähe sowie die Bindung an das wirtschaftliche Wohlergehen ihrer Geschäftsregion stellen sicher, dass die Institute ihren Erfolg stets mit und nicht gegen die Interessen ihrer Kunden suchen. Denn jede Sparkasse ist den Bürgern, Unternehmen und Kommunen in ihrem Wirtschaftsraum verpflichtet.

8.3. Zuverlässiger Partner bei der Unternehmensfinanzierung

Die Wirtschaft in der Altmark zeichnet sich durch einen hohen Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen aus. Diese mittelständischen Betriebe bilden das wirtschaftliche Rückgrat der Region. In den Städten und Gemeinden der Landkreise bieten kleine und mittlere Unternehmen einen Großteil der Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten. Der Mittelstand ist ortsverbunden und dabei zugleich weltoffen - davon zeugen auch die erfolgreichen Aktivitäten vieler mittelständischer Unternehmen auf den Exportmärkten. Sparkassen und Landesbanken sind Deutschlands Unternehmensfinanzierer Nummer eins. Sie sind die wichtigsten kreditwirtschaftlichen Partner des Handwerks und führend bei der Vergabe von Förderkrediten der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Ihre Kreditvergabe haben Sparkassen und Landesbanken auch während der Finanzmarktkrise gesteigert und haben damit maßgeblich dazu beigetragen, dass die vielfach befürchtete Kreditklemme bisher nicht eingetreten ist. Durch die Refinanzierung der Kreditvergabe für Kundeneinlagen aus der Region mobilisieren die Sparkassen die endogenen Wachstumskräfte vor Ort für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung in der jeweiligen Region. Ausgangsbasis für die kreditwirtschaftliche Begleitung des Mittelstandes sind die stabilen Kundeneinlagen sowie ein umfassendes Produkt- und Beratungsangebot von Sparkassen für ihre Unternehmenskunden. Die Institute verfolgen einen partnerschaftlichen und langfristig ausgerichteten Beratungsansatz nach dem Sparkassenfinanzkonzept. Dieses ist nach Kundengruppen ausdifferenziert und bietet spezielle Beratungsansätze für Geschäftskunden, Firmen- und Gewerbekunden sowie freie Berufe. Ausgehend von der Finanzierung von Firmengründungen begleiten die Sparkassen ihre Kunden bei der Absicherung betrieblicher Risiken, bei weiteren Investitionen und ggf. bis hin zu internationalen Aktivitäten sowie der Nachfolgeregelung. Die qualifizierten Gewerbe- und Firmenkundenberater pflegen die Nähe und den persönlichen Kontakt zu den Kunden.

Die Geschäftsstellen der Großbanken hingegen stehen den Unternehmen in der Altmark fast gar nicht mehr zur Verfügung. Denn diese Banken haben sich in den vergangenen Jahren aus der Fläche zurückgezogen und konzentrieren sich auf die Ballungsgebiete und auf wirtschaftlich besonders starke Regionen. Darüber hinaus haben Sparkassen aufgrund ihrer Unabhängigkeit von fernen Konzernzentralen auch einen viel größeren Entscheidungsspielraum als Filialen von Großbanken. Dies ermöglicht es den Sparkassen kreditwirtschaftliche Entscheidungen, zum Beispiel bei der Vergabe von Unternehmensdarlehen, nicht nur nach Aktenlage und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch anhand persönlicher Erfahrungen zu treffen. Sparkassen kennen ihre regionalen Märkte und das Branchenumfeld vor Ort sehr genau. Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen in ihrem Geschäftsgebiet sowie deren Marktperspektiven können sie daher besonders gut beurteilen. Dies hilft ihnen bei der Beratung ihrer Kunden, aber auch bei einer realistischen Einschätzung von Kreditrisiken. Die Entscheidungskompetenzen sind somit direkt vor Ort verfügbar.

Die Führungskräfte der Sparkassen wissen auch aus eigener Anschauung um die Bedeutung gerade auch der kleinen und mittleren Unternehmen für die Menschen und das wirtschaftliche Leben ihrer Gemeinde, Stadt oder ihrem Landkreis. Gerade wenn Unternehmen Liquiditätsengpässe oder kurzfristige Schieflagen meistern müssen, spielt die Nähe der Institute zu ihren Firmenkunden eine besonders wichtige Rolle. Sparkassen stehen ihren Kunden auch in kritischen Zeiten solange zur Seite wie dies wirtschaftlich und rechtlich vertretbar ist. Denn als regionales Institut sieht und spürt eine Sparkasse die Folgen, die zum Beispiel der Ausfall eines mittelständischen Unternehmens für dessen Arbeitnehmer und Zulieferer sowie das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld haben würde.

Auch bei der Beratung und Betreuung von Existenzgründern zahlt sich die Nähe der Institute zu den regionalen Märkten aus. Gerade in der Anfangsphase sind Unternehmensgründer auf Kreditinstitute angewiesen, die ihrem Unternehmen beratend zur Seite stehen. Sparkassen sind bei der kreditwirtschaftlichen Betreuung von Existenzgründungen führend. Die Institute vor Ort unterstützen diejenigen, die mit tragfähigen Ideen und Konzepten den Schritt in die Selbstständigkeit oder die Gründung eines eigenen Unternehmens wagen.

Um auf erfolgreiche Unternehmen unserer Region auch über die Kreisgrenzen hinweg aufmerksam zu machen, unterstützen die Sparkassen in der Altmark gemeinsam jährlich die Auslobung des Wirtschaftspreises Altmark durch die beiden Landkreise. In diesem Rahmen wird außerdem auch jeweils ein Existenzgründer geehrt.

8.4. Rückgrat der Wohnungsbaufinanzierung

Der private Wohnungsbau ist ein wichtiger Motor der Konjunktur, der in einer Vielzahl mittelständisch geprägter Branchen - von Baustoffherstellern über das Handwerk bis hin zur Möbelindustrie – für Nachfrage sorgt. Denn sich den Traum von den eigenen vier Wänden zu erfüllen, ist das Ziel vieler Menschen – auch in der Altmark. Die eigene Immobilie sichert ein gutes Stück Lebensqualität, Geborgenheit und Unabhängigkeit. Die meisten Menschen bauen oder kaufen nur einmal im Leben ein Haus. Wichtig ist daher eine vorausschauende und vertrauensvolle Beratung. Die entsprechende Kompetenz in allen Belangen rund um die Immobilie haben die Immobilienmakler und Finanzierungsberater in der Sparkasse. Die Fachspezialisten prüfen nicht nur den Wert und Zustand von Grundstücken und Häusern, sie kümmern sich auch um die Ausarbeitung von Kaufverträgen und die optimale Gestaltung der Immobilienfinanzierung. Für eine maßgeschneiderte Finanzierung werden die familiäre und berufliche Situation sowie die Zukunftsplanung der Kunden betrachtet. Dabei wird der Einsatz möglicher öffentlicher Fördermittel, zum Beispiel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), berücksichtigt. In Zusammenarbeit mit der Investitionsbank Sachsen-Anhalt helfen die Sparkassen gerade jungen Familien mit vergünstigten Zinssätzen und speziellen Bonusprogrammen Finanzierungslücken bei der Schaffung von Wohneigentum zu schließen. Die vollständige Bearbeitung des Kreditantrages erfolgt in der Sparkasse. Zur Komplettierung bietet die Sparkasse dazu ebenfalls die erforderlichen Versicherungen und Bausparprodukte an. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist der führende kreditwirtschaftliche Partner, wenn es um den Wohnungsbau geht. Und daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern.

8.5. Sparkassen sind Teil der Gemeinschaft vor Ort

Sparkassen stehen in der Mitte der Gesellschaft. Seit ihrer Gründung sind sie ein fester Bestandteil des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in den Städten, Gemeinden und Landkreisen. Die wirtschaftliche und soziale Entwicklung vor Ort steht im Zentrum ihrer Geschäftspolitik. Gewinne, die sie nicht zur Stärkung der eigenen Rücklagen verwenden, nutzen die Sparkassen für ihr vielfältiges gesellschaftliches Engagement. Die damit verbundenen Spenden, Fördermaßnahmen und Ausschüttungen kommen allen Bürgerinnen und Bürgern zugute. Die Mitarbeiter der Sparkassen leben in der Region und sprechen die Sprache der Menschen. Sie teilen ihre Erfahrungen und Hoffnungen, denn sie begegnen ihren Kunden auch außerhalb des beruflichen Rahmens der Sparkasse, ob als Nachbarn, Mitglieder in Vereinen, Initiativen und Kirchengemeinden oder als Elternvertreter in Schulen. Viele Sparkassenmitarbeiter sind zudem im Umfeld ihres Wohnorts ehrenamtlich engagiert.

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist ein wichtiger Motor der Wirtschaftsentwicklung in der Region. Die Sparkassen verfügen über ein nachhaltiges Geschäftsmodell und sind damit prädestiniert, für die Kommunen, die Bevölkerung und die mittelständische Wirtschaft ein verlässlicher Partner zu sein. Sie erfüllen damit ihren nach wie vor zeitgemäßen öffentlichen Auftrag und tragen zu einer gleichmäßigen positiven Entwicklung der – auch und gerade strukturell benachteiligten – Altmark bei. Deshalb sind sie unverzichtbar.

Teil II: Praktische Umsetzung

9. Der Regionalverein Altmark. Von informellen Strukturen zur inhaltlichen Steuerung der integrierten Regionalentwicklung

von Jörg Hellmuth

Hinter der Integrierten Ländlichen Entwicklung, kurz ILE genannt, steht zum einen ein langjähriger Prozess, zum anderen umfasst sie auch vielfältige Strukturen. Die heutige Komplexität ergibt sich aus einem Prozess, der bereits Mitte der 1990er-Jahre in der Altmark begann und seitdem das Ziel verfolgt, die regionale Entwicklung der Altmark aktiv zu gestalten und mit viel Engagement seitens regionaler Akteure zu unterstützen. Wichtigstes Merkmal der ILE ist die Zusammenführung einzelner regional bedeutender Sektoren zu einer Gesamtstrategie und die Vernetzung regionaler Akteure aus Wirtschaft, Politik, Ehrenamt und Verwaltung. Zur Umsetzung von Einzelvorhaben der regionalen Konzepte wurden verschiedene Förder-töpfe von Land, Bund und Europäischer Union genutzt. Allerdings haben sich in den letzten 15 Jahren nicht nur die politischen Vorgaben und methodischen Ansätze geändert, sondern auch die entsprechenden Förderkulissen, und damit die finanziellen Rahmenbedingungen der konkreten Realisierung von Einzelprojekten. Insofern hat die Regionalentwicklung in der Altmark unterschiedliche Ausprägungen erfahren; vielfältige Erfahrungen in der Prozessgestaltung konnten gesammelt und Erfolge in der Projektumsetzung erzielt werden. Die Akteure in der Altmark verfügen mittlerweile über umfassende Kenntnisse, die nun für die weitere Gestaltung der ILE genutzt werden können.

Als ILE-Region Altmark verstehen sich die beiden Landkreise Stendal und Altmarkkreis Salzwedel. Aktuell nimmt hier der Regionalverein Altmark e.V. eine zentrale Rolle zur Gestaltung der ILE ein. Nachfolgend werden kurz die Entstehungsgeschichte des Regionalvereins Altmark e.V., seine heutige Bedeutung und die aufgebauten Strukturen dargestellt. Damit wird auch ein Einblick in die komplexen ILE-Strukturen gegeben, die für Außenstehende nicht immer einfach nachzuvollziehen sind. Wichtig ist es jedoch zu verdeutlichen, dass alle Aktivitäten darauf abzielen, die Altmark als lebens- und liebenswerte Region gemeinsam mit den Menschen vor Ort zu gestalten.

9.1. Hintergrund der Integrierten ländlichen Entwicklung in der Altmark

Schon frühzeitig wurde in der Altmark erkannt, dass in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Sektoren und regionaler Akteure Chancen für die zukünftige Entwicklung der Region liegen. Die integrierte und aktive Regionalentwicklung auf Basis von Strategien und mit Hilfe unterschiedlicher Konzepte nimmt deshalb seit Mitte der 90er Jahre einen wichtigen Stellenwert ein. Zu den wichtigsten Dokumenten gehören die Regionalen Entwicklungskonzepte der Altmark (REK I und REK II), das integrierte Regionale Entwicklungskonzept (iREK) sowie die Regionalen Aktionsprogramme (RAP I und RAP II), die insgesamt die Basis für das heutige Integrierte ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) Altmark bilden. Sowohl der ILE-Prozess als auch die landkreisübergreifende Arbeit konnte mit Unterstützung von Regionalmanagementstrukturen (Regionalmanagement Altmark, RIG-Management) auf vielfältige Art begleitet werden.

Ein wesentlicher Erfahrungsschritt konnte mit der Durchführung des Bundesmodellvorhabens „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ gemacht werden. Aus einem Wettbewerb mit einer Beteiligung von über 200 Regionen wurden 18 Modellregionen ausgewählt, die durch das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) eine Förderung erhielten, um ihre eigenen Entwicklungskonzepte umzusetzen – darunter die Altmark.

In der Altmark hat der Regionalverein Altmark e.V., gegründet am 27. Mai 2002 als Regionale Interessengemeinschaft „Die Altmark mittendrin“ e.V., Regionen Aktiv erfolgreich umgesetzt. 2002 verfügte der Verein über 18 Gründungsmitglieder. Durch die intensive Arbeit des Vereins hat sich mittlerweile ein regionales Netzwerk mit über 60 Mitgliedern etabliert. Im Verein engagieren sich klein- und mittelständische Unternehmen, berufsständische Verbände unterschiedlicher Branchen, Vertreter aus Verwaltung, Politik, Umweltverbänden und Bildungsträgern sowie zahlreiche Vereine und Privatpersonen. Mit dieser Regionalen Partnerschaft wurde eine wichtige Basis für die Integrierte ländliche Entwicklung in der Altmark geschaffen.

Im Rahmen von Regionen Aktiv hat sich gezeigt, dass die Organisation von Bottom-up-Prozessen, d.h. die Beteiligung regionaler Akteure an der Gestaltung, Entscheidung und Umsetzung von regionalen Strategien und Projekten, eine geeignete Methode der Regionalentwicklung ist, die zu positiven Ergebnissen und nachhaltigen Erfolgen für die Region führt und deutlich zu einer Steigerung der regionalen Identität beiträgt.

9.2. Das Bundesmodellvorhaben Regionen Aktiv

Die Regionale Partnerschaft als Erfolgsmodell

Regionen Aktiv verfolgte einen neuen Ansatz zur zukunftsgerichteten Entwicklung ländlicher Räume. Den Kern bildete die Stärkung von Motivation, Engagement und Kooperation der Menschen vor Ort. Die Förderung so genannter „weicher“ Faktoren sollten die Grundlage für „harte“ Entwicklungseffekte wie Beschäftigung und Investitionen sein. Eines der wichtigsten Prinzipien war die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Regionen. Im Rahmen des Modellvorhabens war es Aufgabe der Regionalen Partnerschaft, die Projekte auszuwählen, die aus dem Budget, das der Region durch das BMELV zur Verfügung gestellt wurde, gefördert werden konnten. In der Altmark wurde eine Fördersumme von über 3 Mio. Euro im Zeitraum von 2002 bis 2007 umgesetzt. Mit diesen Mitteln wurden insgesamt 57 Projekte realisiert, die sich mit Themen wie dem ländlichen Tourismus, der Direktvermarktung, der Verbraucheraufklärung oder der Nutzung nachwachsender Rohstoffe befasst haben. Ein Großteil der Projekte wird auch nach Beendigung der Förderung erfolgreich weitergeführt oder hat die Basis für weitere Aktivitäten geschaffen.

Beispiele sind das Altmärker Kulinarium, die Komplettierung der Bauernmarkthalle in Salzwedel, die Schaffung eines Altmark-Gartens im Kinder- und Jugenderholungszentrum (KIEZ) Arendsee oder die Unterstützung der Erlangung der „Allgemeinen Bauaufsichtlichen Zulassung“ für die Strohballenbautechnik. Zahlreiche Projekte haben sich auch mit der energetischen Nutzung nachwachsender Rohstoffe befasst, z.B. in Form von Standortanalysen für Biogasanlagen oder der Verwertung von Landschaftspflegematerial aus dem Naturpark Drömling. Hierdurch konnten die Grundlagen für aktuelle Aktivitäten zur stärkeren Nutzung der Bioenergie in der Altmark gelegt werden. Heute ist der Regionalverein Altmark e.V. auch Träger des Projektes Bioenergie-Region Altmark, ebenfalls das Ergebnis der erfolgreichen Teilnahme an einem Bundeswettbewerb.

Dem Regionalverein Altmark e.V. selbst ist es gelungen, sich als sektor- und branchenübergreifende Plattform für die gesamte Altmark zu etablieren. Insgesamt hat der Verein im Zeitraum von sechs Jahren Regionen Aktiv 25 Mitgliederversammlungen durchgeführt. Hier wurden die regionale Strategie festgelegt, Schwerpunkte der Entwicklung vorangetrieben und Einzelvorhaben, die einen Antrag auf Förderung gestellt haben, diskutiert und beschlossen. Der Verein selbst ist auch als Projektträger aufgetreten und hat insbesondere öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen durchgeführt und die Aktivitäten regionaler Direktvermarkter unterstützt.

Methodischer Ansatz: Regionale Wertschöpfungsketten

Die Steigerung regionaler Wertschöpfung und die Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten (WSK) waren wichtige Ziele von Regionen Aktiv sowohl in Phase 1 (2002-2005) als auch in Phase 2 (2006-2007). Erste Ansätze für regionale Wertschöpfungsketten bestanden in der Altmark in den zwei thematischen Handlungsfeldern zur Stärkung der Direktvermarktung sowie zur stofflichen und energetischen Nutzung nachwachsender Rohstoffe des iREK. Im Regionskonzept der Altmark, der Fördergrundlage für Phase 2, wurden dann zwei konkrete regionale Wertschöpfungsketten im Bereich Bioenergie als dem regionalen Kernthema dargestellt. Dabei wurde vom zu erstellenden Produkt aus „gedacht“ und strukturiert, um so die Schwachstellen und Potenziale für notwendige Interventionen zu identifizieren. Hieraus wurden dann förderungswürdige Projekte abgeleitet, die in ihrer Gesamtheit zu einer Stärkung der regionalen Wertschöpfung einen Beitrag leisten konnten. Somit mussten alle Regionen Aktiv-Projekte in Phase 2 einer WSK zuzuordnen sein, so dass eine stärkere Fokussierung und Vernetzung der Projekte stattfinden konnte. Der beschriebene Ansatz war deshalb zunächst ein Lernprozess für die Region und die regionale Partnerschaft, um sich auf endogene Entwicklungspotenziale zu konzentrieren und um Synergien zu erzeugen und zu nutzen.

Schlussfolgerungen aus Regionen Aktiv

Das Modellvorhaben Regionen Aktiv war insofern Neuland, als dass die ausgewählten 18 Regionen aus ganz Deutschland sich selbst organisieren und regionale Entscheidungsstrukturen aufbauen mussten. Durch diese Form der Mitbestimmung und Mitgestaltung von Projekten und Strategien hat die Regionalentwicklung in der Altmark eine neue Qualität gewonnen, die es nun fortzusetzen gilt.

Auch die haushaltsrechtliche Vergabe und Abwicklung der Mittel erfolgte in der Region. Hier hatte sich die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark dazu bereit erklärt, die Funktion des Abwicklungspartners, d.h. Zuwendungsgebers zu übernehmen. Die Bewilligung der Projekte, die Organisation der Auszahlungen und die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgte durch die Mitarbeiter der Planungsgemeinschaft. Insgesamt war nicht nur in der Altmark, sondern in allen 18 Regionen zu konstatieren³², dass die Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf die regionale Ebene und die verwaltungstechnische Abwicklung zu positiven Effekten für die Entwicklungsprozesse geführt hat. Bei den regionalen Akteuren hat sich ein größeres Verantwortungsbewusstsein entwickelt, das ein stärkeres

³² Vgl. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): So haben ländliche Räume Zukunft – Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV, Bonn 2008, S. 15.

Engagement und eine beträchtliche Identifikation mit dem regionalen Prozess bewirkte.

Ein Schlüssel für den Erfolg des Umsetzungs- und Beteiligungsprozesses von Regionen Aktiv in der Altmark war ein kompetentes Regionalmanagement, in Anlehnung an **Regionale Interessengemeinschaft** kurz RIG-Management genannt, das Akteure vernetzt, Projekte initiiert und Veranstaltungen organisiert hat. Zur Begleitung der Regionalen Partnerschaft im Regionen Aktiv-Prozess stand dieses für den gesamten Zeitraum bis Ende 2007 zur Verfügung und konnte aus vorhandenen Projektmitteln gefördert werden. Mit Abschluss des Modellvorhabens endete auch die Tätigkeit des RIG-Managements.

9.3. Neugestaltung der Rahmenbedingungen zur ländlichen Entwicklung auf EU-, Bundes- und Landesebene und ihre Auswirkungen auf die Altmark

Sowohl auf der Bundesebene als auch innerhalb der Entscheidungsstrukturen der Europäischen Union sind die neuen Ansätze zur Regionalentwicklung, zu denen auch LEADER+ gehört, als sehr erfolgreich bewertet worden, da mit relativ wenig Mitteleinsatz vergleichsweise starke Effekte erzielt werden konnten. Europaweit hat sich gezeigt, dass LEADER+ eine erfolgreiche Methode ist, um ländliche Entwicklung zu stärken. Auf der Bundesebene hat der Erfolg von Regionen Aktiv diese Einschätzung nochmals bestärkt, da nachgewiesen werden konnte, dass mit geringem Finanzvolumen insbesondere das Ziel der Erhaltung und der Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht worden ist.³³

Der Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume – Deutschland der OECD 2007³⁴ stellt fest, dass soziale, institutionelle und wirtschaftliche Effekte für eine stärkere Nutzung von Programmen wie LEADER und Regionen Aktiv in Deutschland sprechen. Es wird betont, dass bei höherem Einsatz von finanziellen Mitteln die angestrebten Effekte in der Regionalentwicklung noch stärker hervortreten könnten. Die insgesamt positive Bewertung führte zu einer Neuausrichtung der Politik zur Entwicklung der ländlichen Räume. Auf den verschiedenen Ebenen wurden Verordnungen, Programme und Leitlinien verfasst und verabschiedet, die die Grundlagen für eine Fortführung der ILE geschaffen haben.

³³ Vgl. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): So haben ländliche Räume Zukunft – Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV, Bonn 2008, S. 10.

³⁴ Vgl. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD): OECD-Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume – Deutschland, Paris 2007.

Neben den Aktivitäten auf EU-Ebene ist die ILE auf Bundesebene in den Fördergrundsätzen der Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) verankert worden. Der Ansatz der eigenständigen Entwicklung wird hierdurch nochmals gestärkt.

Im Land Sachsen-Anhalt sind durch die „Allianz ländlicher Raum“³⁵ Leitlinien für die Entwicklung des ländlichen Raumes (Mai 2006) erarbeitet worden, die in die Aufstellung der Landesstrategie und auch in das Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum (ELER) in Sachsen-Anhalt 2007-2013 eingeflossen sind. Zugleich stellen diese Leitlinien die Grundlage für die Ausgestaltung der ILE in Sachsen-Anhalt dar. Festgelegt werden Handlungsfelder wie z.B.:

- Verbesserung der Wirtschaftskraft im ländlichen Raum,
- Umkehr der Abwanderung vornehmlich junger Leute aus den Dörfern,
- Stärkung der kommunalen Daseinsvorsorge,
- zukunftsweisender Umwelt- und Naturschutz.

Den Handlungsfeldern werden verschiedene Schwerpunkte und Ziele zugeordnet. Zugleich wird in den Leitlinien festgelegt, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele auf Grundlage Integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte (ILEK) erfolgen soll. Angesichts der begrenzten finanziellen Möglichkeiten sollen die Ansätze, die sich durch Bottom-up-Initiativen wie LEADER und ILE ergeben, genutzt werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. D.h. hier wurde ganz deutlich der Auftrag für die Regionen formuliert, ihre eigene Entwicklungsstrategie zu erarbeiten und diese durch den Aufbau eigener Strukturen vor Ort zu realisieren.

Diesen Auftrag hat die Altmark mit Tatkraft und Engagement gerne angenommen. Folglich haben sich auch die regionalen Akteure dazu entschlossen, den Prozess einer integrierten Regionalentwicklung fortzuführen, insbesondere vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus dem Modellvorhaben Regionen Aktiv. Ein wesentliches Ziel des Bundesprogramms war es, den begonnenen Prozess zur eigenständigen Entwicklung auf Regionsebene zu verstetigen. Mit einem gleichlautenden Beschluss der Kreistage des Altmarkkreises Salzwedel und des Landkreises Stendal zur Übertragung von zentralen Aufgaben im Rahmen der ILEK-Umsetzung auf den Regionalverein ist dieses Ziel erreicht worden. So ist seit dem 15. Dezember 2006 der Regionalverein Altmark e.V. für die koordinierte Umsetzung des ILEK und die Gestaltung des ILE-Prozesses in der Altmark zuständig. Hiermit hat die Regionalpolitik dem Verein einen zentralen Stellenwert innerhalb der Integrierten ländlichen Entwicklung zuerkannt und zugleich auch den durch die GAK geforderten partner-

³⁵ Bildung „Allianz ländlicher Raum“, gegründet per Kabinettsbeschluss vom 22.2.2005 als Informations-, Beratungs- und Ideenbündlungsgremium mit sektorübergreifendem Ansatz unter Federführung des MLU, Mitglieder sind Vertreter der Politik, berufsständische Vertretungen, Vereine, Verbände etc.

schaftlichen Ansatz im Rahmen der ILE realisiert. Als Regionale Partnerschaft trägt der Verein damit die Verantwortung für die Entscheidung und Prioritätensetzung zu Strategien mit regionaler Tragweite und zur Umsetzung von Einzelmaßnahmen. Zuvor hatte sich die Regionale Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin“ e.V. auf der Mitgliederversammlung am 13. November 2006 mit einer Neufassung der Vereinssatzung als Regionalverein Altmark e.V. neu konstituiert. Durch eine breitere Aufstellung hinsichtlich der Mitgliedschaft und der Tätigkeitsfelder steht der Verein allen Akteuren offen, die sich für die wirtschaftliche, strukturelle, soziale, kulturelle und ökologische Entwicklung der Region engagieren wollen.

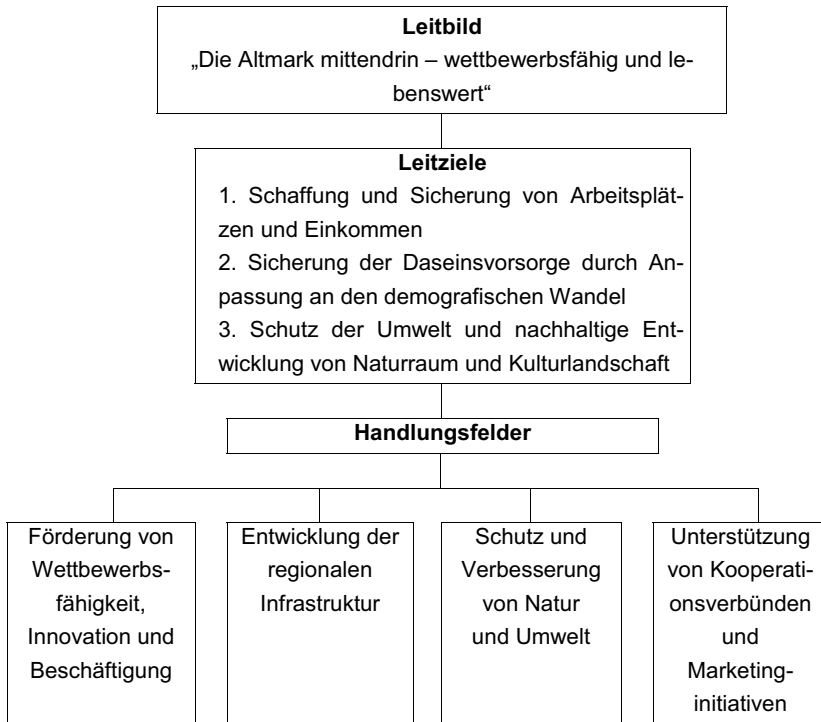
Das ILEK für die Altmark

Als strategische Orientierung für die weitere Regionalentwicklung in der Altmark wurde zeitgleich von den Kreistagen der beiden altmärkischen Landkreise das ILEK Altmark beschlossen. Das ILEK Altmark ist in drei Teile gegliedert:

- Teil I: Regionaler Strategieplan – Regionales Entwicklungskonzept (REK),
- Teil II: Leitprojekte – Regionales Aktionsprogramm (RAP),
- Teil III: Umsetzung der Integrierten ländlichen Entwicklung (Organisation, Projektauswahl, Evaluierung).

Mit dieser Unterteilung wird an die Erfahrungen und die Vorgehensweise der bisherigen Regionalentwicklung in der Altmark angeknüpft. Die regionale Entwicklungsstrategie gliedert sich in Leitbild, Leitziele und Handlungsfelder (siehe nächste Abbildung). Jedes Handlungsfeld ist ausführlich beschrieben und mit eigenen Handlungslinien und Zielen untersetzt.

Struktur der regionalen Entwicklungsstrategie Altmark



Zur Umsetzung des ILEK werden auf der Grundlage von Handlungsfeldern Leitprojekte entwickelt. Leitprojekte stellen detaillierte Strategien für abgegrenzte Themenfelder dar. Sie sind unter Beachtung der strategischen Vorgaben des ILEK entsprechend eines Leitfadens zu entwickeln. Durch Anwendung der methodischen Ansätze „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ oder „Regionales Kernthema“ sollen regionale Akteure von Beginn an zusammengeführt werden. Somit kann ein hoher Nutzen für alle Beteiligten generiert und die Nachhaltigkeit von Einzelmaßnahmen sichergestellt werden.

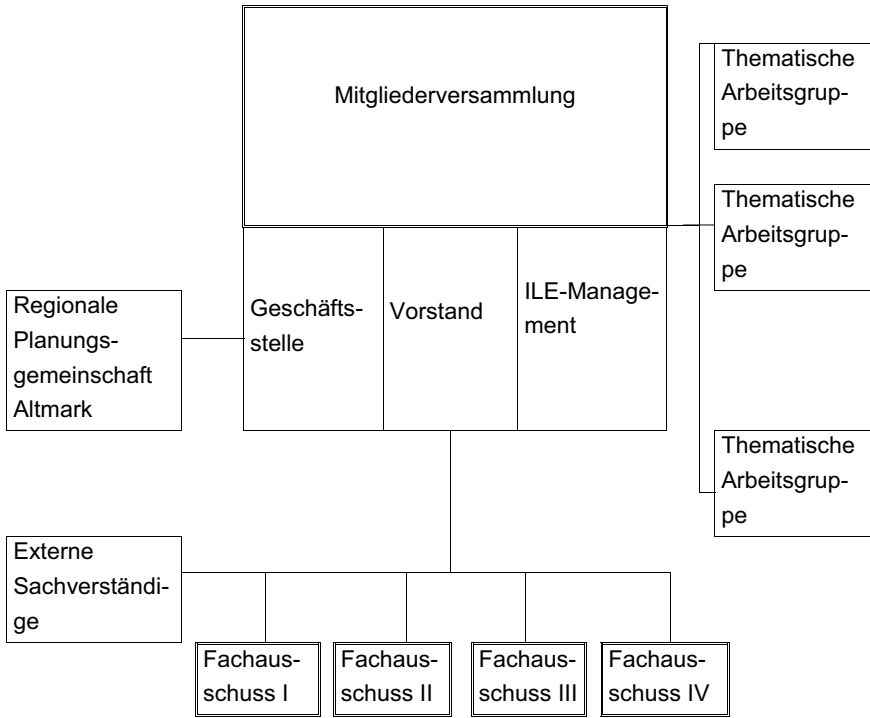
Das Ziel, das mit dem Aufbau regionaler Wertschöpfungspartnerschaften verbunden ist, besteht insbesondere darin, die regionale Wertschöpfung in der Altmark zu erhöhen und damit die Beschäftigung zu fördern. Wertschöpfungsketten setzen ein hohes Maß an Kooperation und Kommunikation voraus, denn nur so kann gewähr-

leistet werden, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Durch den Regionsbezug wird zudem eine besondere Transparenz geschaffen, die es ermöglicht, einzelne Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette nachzuvollziehen. Derart gestaltete regionale Wertschöpfungsketten wurden beispielsweise im „Regionskonzept der Altmark 2006/2007“ zur Umsetzung der 2. Phase von Regionen Aktiv beschrieben. Damit innerhalb der ILEK-Leitprojekte in ähnlicher Weise regionale Akteure zusammengeführt werden und sich funktionsfähige und nachhaltige Netzwerkstrukturen herausbilden, ist auch im Rahmen des ILE-Prozesses die Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsketten von Vorteil.

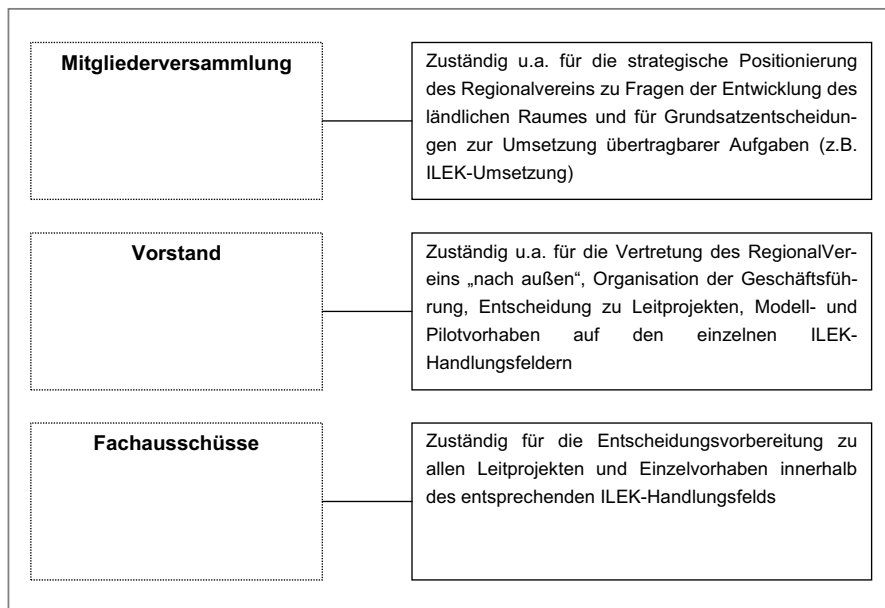
Die Leitprojekte werden durch den Regionalverein beschlossen und zur Zertifizierung beim Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt eingereicht. Mit der Zertifizierung können Einzelvorhaben, mit denen die Leitprojekte umgesetzt werden, unter Beachtung der Förderrichtlinien und im Rahmen der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, eine prioritäre und ggf. prämierte Förderung erhalten. Eine Richtlinie, die diesen Ansatz aufgenommen hat und nach der entsprechend verfahren wird, ist die Richtlinie für die Entwicklung des ländlichen Raumes (RELE), die durch das Amt für Landwirtschaft, Flurneuordnung und Forsten Altmark (ALFF) verwaltet wird.

Das ILEK gibt auch vor, wie die Steuerung der Umsetzung erfolgen soll. Dazu gliedert sich der Regionalverein Altmark e.V. in folgende Organe und Gremien: Mitgliederversammlung, Vorstand und Fachausschüsse (siehe nächste Abbildung). Die Fachausschüsse setzen sich aus Mitgliedern des Regionalvereins und externen Sachverständigen, wie z.B. Vertreter des ALFF Altmark, zusammen. Der Fachausschuss wird durch ein Vorstandsmitglied geleitet. Der Fachausschuss bereitet alle in seinem thematischen Bereich anstehenden Entscheidungsgrundlagen vor. Die thematischen Arbeitsgruppen dienen der Gestaltung des Bottom-up-Prozesses in der Region und befassen sich z.B. mit der Entwicklung von Leitprojekten oder der Unterstützung von ILEK-Projekten.

Organisationsstruktur im Regionalverein Altmark e.V.



Zuständigkeiten der einzelnen Entscheidungsebenen des Regionalvereins Altmark e.V.



9.4. ILE-Umsetzung seit 2008

Nach der Beendigung des Modellvorhabens Regionen Aktiv mussten Umstrukturierungen auf der Organisationsebene des Vereins vorgenommen werden, da das RIG-Management nicht weiter beschäftigt werden konnte und der Verein damit über keine Geschäftsführung mehr verfügte. So unterstützt seit 2008 die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark den Regionalverein noch stärker und übernimmt seitdem die Aufgaben der Geschäftsstelle. Zur Steuerung des gesamten Prozesses wurde, ermöglicht durch eine Förderung über das Amt ALFF Altmark, eine neue Managementstruktur aufgebaut: das ILE-Management. Dies unterstützt, ebenfalls seit 2008, die Aktivitäten des Regionalvereins in vielfältiger Form. Zu den Aufgaben gehören die Begleitung und Verstärkung der Arbeit des Vereins durch Aufbau, Anpassung und Etablierung regionaler Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse und die Mobilisierung von regionalen Akteuren. Entsprechend der Vorgaben und Ziele des ILEK Altmark ist es eine wesentliche Aufgabe des ILE-Managements, Leitprojekte mit regionaler Bedeutung zu initiieren und gemeinsam mit regionalen Beteiligten zu erarbeiten. Nach erfolgreicher Zertifizierung durch das Landesverwaltungs-

amt werden notwendige Aktivitäten koordiniert und Einzelvorhaben zur Umsetzung entsprechend des Bedarfs unterstützt. Beispielsweise werden Projektträger sowohl bei der Projektentwicklung und der Fördermittelrecherche als auch bei der Durchführung ihrer Vorhaben intensiv begleitet.

Erarbeitung und Umsetzung von Leitprojekten

Die thematischen Schwerpunkte der Regionalentwicklung bilden in Form der Leitprojekte den konzeptionellen Rahmen sowohl für die Arbeit in den Wertschöpfungsketten als auch für die Förderung von Einzelvorhaben. Sie zeichnen sich gegenüber Einzelprojekten durch eine hohe Komplexität aus und sie sind ein Verbund von Vorhaben und Maßnahmen, die einen integrativen (Interventions-)Ansatz im Hinblick auf den fondsübergreifenden Einsatz von Mitteln, insbesondere denen aus den Strukturfonds der Europäischen Union, verfolgen. Zu Beginn des Jahres 2011 sind vier ILE-Leitprojekte zertifiziert, die entsprechend des vorgegebenen Leitfadens im ILEK jeweils eine thematische Strategie darstellen:

- Innovative Biomassennutzung im Rahmen eines regionalen Energie- und Stoffstrommanagements;
- Hanse-Städte und Hanse-Wege in der Altmark;
- Den Altmarkrundkurs entlang – Eine Kulturlandschaft mit dem Rad entdecken;
- Wege zur deutschen Einheit – Natur, Kultur und Geschichte am Grünen Band.

Da ILE ein dynamischer Prozess ist, werden weitere Leitprojekte entwickelt, wie z.B. derzeit zu den Themenfeldern demografische Entwicklung und zukunftsfähiges Wassermanagement.

Neben den ILEK-Leitprojekten sind auch die Schwerpunktthemen der Lokalen Aktionsgruppen „Mittlere Altmark“, „Rund um den Drömling“, „Uchte-Tanger-Elbe“ und „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ begrenzt auf das jeweilige LAG-Gebiet als Leitprojekte des ILEK Altmark zertifiziert. Eine ergebnisorientierte und transparente Zusammenarbeit mit den Lokalen Aktionsgruppen auf dem Gebiet der ILE-Region ist deshalb besonders wichtig, um Synergie-Effekte im Sinne einer ausgewogenen Entwicklung der Gesamtregion zu generieren.

Verstetigung des regionalen Schwerpunktthemas Biomasse

Die Arbeit des Regionalvereins Altmark e.V. konzentrierte sich in den Jahren 2008 und 2009 insbesondere auf die Umsetzung des ILEK-Leitprojektes „Innovative Biomassenutzung im Rahmen eines regionalen Energie- und Stoffstrommanagements“. So hat der Verein das Anfang 2009 angelaufene Projekt RUBIRES (Rural Biological Resources) innerhalb des INTERREG IV B-Programms intensiv unterstützt. Durch das transnationale Projekt konnten für die Altmark EU-Mittel in Höhe von rund 390.000 Euro aus dem EFRE-Fonds gebunden werden. Mit diesem Projekt wird sowohl die internationale Vernetzung der Region auf dem Gebiet der nachwachsenden Rohstoffe sichergestellt (Wissenstransfer durch internationale Fachveranstaltungen, Exkursion zum österreichischen Projektpartner), als auch die weitere intensive Entwicklung des Themas in der Altmark forciert.

Weiterhin hat sich der Regionalverein Altmark e.V. erfolgreich am Bundeswettbewerb „Bioenergie-Regionen“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) beteiligt. Im Frühjahr 2009 ist die Altmark als Gewinnerregion ausgezeichnet worden. Zur Umsetzung des Projektes stehen dem Verein damit 400.000 Euro an Fördermitteln des Bundes für den Zeitraum von drei Jahren zur Verfügung. Zugleich erhält der Verein finanzielle Unterstützung in Höhe von 40.000 Euro für dieses Vorhaben durch die beiden Landkreise, die Sparkasse Altmark West und die IGZ BIC Altmark GmbH. Für das Projekt Bioenergie-Region Altmark fungiert der Regionalverein Altmark e.V. als Träger und Ansprechpartner in der Region und darüber hinaus. Die Geschäftsstelle des Vereins, die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, ist für die ordnungsgemäße Umsetzung und finanzielle Abwicklung des Vorhabens verantwortlich.

Der Erfolg im Bundeswettbewerb Bioenergie-Regionen ermöglicht es dem Regionalverein zudem Einzelvorhaben zu fördern, da er über ein eigenes Budget mit Entscheidungsbefugnis verfügt. Der Verein erhält dadurch ein höheres Maß an Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten im Bereich der energetischen Biomassenutzung zurück, das er bereits während des Bundesmodellvorhabens Regionen Aktiv innehatte.

Regionales Entscheidungsgremium für das Regionalbudget

Der Regionalverein Altmark e.V. ist zudem seit 2009 für die Auswahl von Vorhaben verantwortlich, die im Rahmen des Regionalbudgets gefördert werden können. Das Regionalbudget ist ein neues Instrument, finanziert im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW), welches darauf ausgerichtet ist, regionale Projekte zu realisieren, die der Stärkung regionseigener Kräfte, der Verbesserung der regionalen Kooperation und der Mobilisierung von Wachstumspotenzialen dienen. Bis zum Jahr 2013 werden der Region jährlich 300.000 Euro zur Verfügung gestellt. Voraussetzung für die Bewilligung von Projekten ist das Votum der Region über diese Vorhaben. Hier haben die beteiligten Akteure in den entsprechenden Ausschüssen des Regionalvereins die beantragten Vorhaben auf Grundlage des ILEK diskutiert und bewertet sowie Empfehlungen für eine Förderung ausgesprochen. Somit konnten bereits zahlreiche Projekte realisiert werden, die die Wirtschaft in der Altmark durch Aufbau von Kooperationen oder eine gezielte Standortentwicklung unterstützen.

9.5. Fazit

Die ILE in der Altmark kann vielfältige und erfolgreiche Aktivitäten vorweisen. Mit dem Regionalverein Altmark e.V. wurde die Basis geschaffen, um eine bottom-up gestützte Regionalentwicklung durchführen zu können. Zahlreiche Einzelprojekte wurden durch die Akteure vor Ort ausgewählt, die nun nachhaltig in und für die Region wirken. Der Verein hat sich als Ideenschmiede für regionale Strategien und als Institution zur Projektauswahl etabliert; zugleich hat er gezeigt, dass er flexibel auf neue Herausforderungen reagieren kann.

Die Arbeit des Regionalvereins Altmark e.V. unterstützt das Ziel der Förderpolitik, die knapper werdenden finanziellen Mittel auf jene Projekte zu konzentrieren, in denen die höchsten Potenziale und besten Erfolgsaussichten für eine nachhaltige Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung gesehen werden. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht mehr nur Einzelprojekte, sondern Vorhaben, die sich durch einen komplexeren Charakter auszeichnen bzw. in denen mehrere Akteure zusammengeführt und stärker als bisher in regionale Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Diesen Prozess zu unterstützen, nachhaltige Strategien zu entwickeln und sinnvolle Projekte auszuwählen, die tatsächlich Nutzen für die Region bringen, sind wichtige Aufgaben des Regionalvereins, die er bisher erfolgreich wahrgenommen hat.

Mit der Erstellung und Umsetzung des ILEK wurden der Region inhaltliche Gestaltungsspielräume eröffnet. Betrachtet man jedoch die finanziellen Rahmenbedingungen, so besteht weiterhin die Notwendigkeit, einen Teil der relativ starren und sektoral ausgerichteten Förderbedingungen im Sinne einer ILE umzustrukturieren. Es geht dabei nicht um mehr Geld – auch wenn dies natürlich für die konkrete Projektumsetzung wichtig ist – sondern darum, die Förderung passgenauer auf die Bedürfnisse ländlicher Regionen auszurichten.

Die Umsetzung konkreter Einzelmaßnahmen im Rahmen der Leitprojekte muss zur Halbzeit der aktuellen Förderperiode entsprechend differenziert betrachtet werden. So konnten bisher auf Grundlage der zertifizierten ILE-Leitprojekte nur wenig Einzelvorhaben realisiert werden bzw. befinden sich zum aktuellen Zeitpunkt noch in der Beantragungsphase. Ursache hierfür sind die fehlenden oder stark eingeschränkten Fördermöglichkeiten des Landes. Jedoch ist es gelungen, aufgrund besserer Förderbedingungen eine hohe Anzahl an Projekten insbesondere zur Unterstützung des Altmarkrundkurses über die Lokalen Aktionsgruppen als LEADER-Vorhaben in der Altmark umzusetzen. Durch die bisherigen Aktivitäten konnte insgesamt die Arbeit mit den Akteuren der in den zertifizierten Leitprojekten dargestellten Wertschöpfungsketten intensiviert werden. Hier bilden vor allem Vernetzungsaktivitäten und die Organisation des Wissens- und Know-how-Transfers einen Schwerpunkt der Arbeit. Ebenso wurden Mittel aus weiteren Bundes- und EU-Programmen zur Umsetzung von Einzel- oder Verbundprojekten akquiriert, wie z.B. für das Projekt der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf zum „Systemwechsel in der Finanzierung der Kindertagesstätten“ im Rahmen des Bundesmodellvorhabens „Daseinsvorsorge 2030 – innovativ und modern – eine Antwort auf den demografischen Wandel“.

Bei der zukünftigen Gestaltung der Politik zur Entwicklung des ländlichen Raumes sollte insofern darauf geachtet werden, weitere Umsetzungs- und Fördermöglichkeiten zu schaffen, um den Menschen in ländlichen Regionen Möglichkeiten zur eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer Lebensräume zu geben. Nur so kann sichergestellt werden, dass der in der Altmark eingeschlagene Weg fortgesetzt werden kann und durch Neugestaltung von Rahmenbedingungen die Anstrengungen und Erfahrungen der vergangenen Jahre auch in Zukunft erfolgreich für die Altmark genutzt werden können.

10. Die regionalen Akteure als Ideengeber und Umsetzer: Erfahrungen aus Regionen Aktiv, LEADER und ILE in der Altmark

von Sibylle Paetow und Björn Gäde

Die Basis für die nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume sind aktive Menschen vor Ort, tatkräftige Menschen mit innovativen und kreativen Ideen. Nur wenn es gelingt, für diese Menschen Rahmenbedingungen zu schaffen, die sie zu ihrem Engagement ermutigen und befördern, können endogene Potenziale für die Region aktiviert und genutzt werden. Ein beeindruckend positives Beispiel ist der Bauernmarkt in Salzwedel. Jeden Donnerstag kommen zahlreiche Besucher in die Bauernmarkthalle am Reitstadion. Hier bieten viele Direktvermarkter, Bäcker, Handwerker und Händler ihre Produkte, darunter eine Fülle von Spezialitäten, an. Das ländliche Ambiente des Bauernmarktes, die malerische Fachwerkfassade und die Gastronomie mit ihren frisch zubereiteten Speisen aus regionalen Produkten locken nicht nur zum Einkaufen, sondern laden auch viele Gäste, die an einem der zahlreichen Tische Platz finden, zum Verweilen ein. Der Salzwedeler Bauernmarkt hat sich einen Namen gemacht: Er ist sowohl bei Senioren wie bei den vielen Menschen beliebt, die hier ihre Mittagspause verbringen, ihre Einkäufe erledigen und die besondere Atmosphäre genießen.

Der Bauernmarkt ist ein wöchentliches Ereignis, das seit über zehn Jahren stattfindet und Besucher aus nah und fern anzieht. Dieser Erfolg kommt nicht von ungefähr. Er baut auf einem Projekt auf, das über viele Jahre gewachsen ist und ohne die Eigeninitiative des Betreibers Peter Lyga und seiner Familie nicht denkbar wäre. Wichtige finanzielle Unterstützung erfolgte u.a. durch Fördermittel aus dem Programm „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“. Mit diesen Mitteln konnte in der Bauernmarkthalle die raumprägende Fachwerkfassade errichtet werden, die das ganz besondere bäuerliche Flair erzeugt und damit den Erlebniswert der Halle gesteigert hat. Zugleich ist genügend Platz zur Bewirtung der Besucher geschaffen worden, so dass sie entspannt altmärkische Spezialitäten wie Hochzeitssuppe und Zungenragout sowie selbstgebackenen Blechkuchen genießen können. Die Erhöhung der Attraktivität hat dazu beigetragen, weitere Produzenten und Anbieter zu gewinnen, die ihre Produkte auf dem Markt anbieten. Dies ist ein positiver Kreislauf, denn mit der Erweiterung der Produktpalette erhöhte sich wiederum die Anziehungskraft des Bauernmarktes. Mittlerweile hat der Salzwedeler Bauernmarkt jeden Donnerstag 2.000 Besucher.

Peter Lyga ist einer von vielen Akteuren in der Altmark, die sich erfolgreich und engagiert für die Region einsetzen. Ein Engagement, das sich in den vergangenen Jahren in vielfältiger Form in der Altmark gezeigt und zahlreiche Effekte ausgelöst hat. Dass die Initiativen vieler Menschen auch fruchten konnten, ist den äußeren Rahmenbedingungen zu verdanken, die die Möglichkeit eröffnet haben, sich an Gestaltungsprozessen zu beteiligen und finanzielle Unterstützung zu erhalten. Fördermittel wurden bereitgestellt und dienten als Anreiz, neue Ideen zu entwickeln und zu realisieren. Hierzu gehören Programme wie das Bundesmodellvorhaben „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ und die EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER, die die Grundlage für die Integrierte ländliche Entwicklung (ILE) in der Altmark gelegt haben. Wesentliches Merkmal bei diesen Programmen ist die Beteiligung der Menschen vor Ort, d.h. die Schaffung von Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und damit die Einbindung einer breiten Basis von Akteuren in die Regionalentwicklungsprozesse. Die Erfahrungen und Erfolge der letzten 10 Jahre in der Altmark werden im Folgenden kurz dargestellt.

10.1. Regionen Aktiv – ein Bundesmodellvorhaben motiviert die Akteure

Das Bundesmodellvorhaben „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ wurde von 2002 bis 2007 erfolgreich in der Altmark umgesetzt. Fast 60 Vorhaben mit einem Fördervolumen von über drei Millionen Euro konnten realisiert werden. Zahlreiche Akteure haben ihre Ideen in den Bereichen ländlicher Tourismus, Direktvermarktung, Verbraucheraufklärung und Biomassennutzung verwirklichen können.

Der Beginn dieser Entwicklung liegt im Jahr 2001, als das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft den Wettbewerb „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ ausgerufen hat. Damit war das Ziel verbunden, neue Wege der ländlichen Entwicklung aufzuzeigen und gleichzeitig den Verbraucher- und Umweltschutz zu erhöhen. Im Zuge des Wettbewerbs fanden sich Akteure aus der Altmark zusammen und haben ihre Visionen für die Entwicklung der Region formuliert. Hierbei wurden Ideen gesammelt, Handlungsfelder gebildet und man hat sich auf gemeinsame Ziele geeinigt. Ganz klar im Fokus standen zwei Handlungsstränge³⁶:

1. Stärkung der Direktvermarktung (*Altmarkdirekt*),
2. Stoffliche und energetische Nutzung nachwachsender Rohstoffe (*Altmarknatur*).

³⁶ Vgl. Die Altmark mittendrin: Integriertes Regionales Entwicklungskonzept der Region Altmark (Sachsen-Anhalt) – Kurzfassung, S. 12 ff.

Das integrierte Regionale Entwicklungskonzept, kurz iREK Altmark genannt, war das Ergebnis dieses intensiven Diskussions- und Arbeitsprozesses innerhalb der Region und wurde als Wettbewerbsbeitrag eingereicht.

Ein Jahr später, im März 2002, fiel die bundesweite Entscheidung. Die Altmark gehörte zu den Gewinnerregionen dieses Wettbewerbes. Aus über 200 Bewerbungen wurden 18 Regionen ausgewählt und als Modellregionen ausgezeichnet. Zugleich wurden die Regionen dazu aufgefordert, nun vor Ort die Voraussetzungen zu schaffen, um das Modellvorhaben in Form eines regionalen Wettbewerbes umsetzen zu können.

Ein wichtiger Baustein des erfolgreichen iREK Altmark war der Aufbau einer Regionalen Partnerschaft, die als Entscheidungsgremium fungieren sollte. Deshalb gründeten die am iREK beteiligten Akteure am 27. Mai 2002 die Regionale Partnerschaft, die zur Umsetzung des Programms Regionen Aktiv notwendig war: die Regionale Interessengemeinschaft „Die Altmark mittendrin“ e.V. (kurz RIG e.V., heute Regionalverein Altmark e.V.). Vertreten sind Akteure aus Landwirtschaft und Umweltschutz, Politik und Verwaltung sowie Unternehmen und Privatpersonen.

Der Verein war für die Auswahl der Projekte verantwortlich, die eine finanzielle Unterstützung aus dem Förderprogramm erhalten haben. Dabei traten nicht nur externe Projektträger auf, sondern Mitglieder des Vereins waren zugleich auch Projektträger. Der Verein selbst ist ebenfalls als Projektträger aufgetreten und hat wichtige Aufgaben übernommen, um die gewählten Themenschwerpunkte zu unterstützen.

Die Auswahl der Projekte in der Mitgliederversammlung und der kritische Umgang mit der qualitativen Bewertung stellten für alle Beteiligten einen erfolgreichen Lernprozess dar. Eigeninteressen traten in den Hintergrund; die nachvollziehbare transparente Auswahl der Projekte wurde angestrebt und auch zügig gewährleistet. Nach der Laufzeit von eineinhalb Jahren wurden die Bewertungs- und Entscheidungswege entsprechend dahingehend geändert, dass auch externe Experten aus der Region in die Projektbewertung einbezogen worden sind. Ein Verfahren, das sich als sehr positiv herausgestellt hat. Basierend auf diesen Erfahrungen hat der Regionalverein Altmark e.V. heute verschiedene Fachausschüsse, die für die Projektbewertung in unterschiedlichen Themenbereichen verantwortlich sind.

Die regionalen Ergebnisse der Umsetzung des Modellvorhabens Regionen Aktiv sind vielfältig: So gibt es zahlreiche Projekte, die auch heute noch in der Region wirken. Darüber hinaus ist es gelungen, die Regionale Partnerschaft zu verstetigen und die Ziele, die mit dem Programm verfolgt wurden, regional zu verankern. Die Kooperationen in der Region konnten wesentlich gestärkt werden; neue Strukturen der Zusammenarbeit sind aufgebaut und gefestigt worden. Durch den verantwortlichen und effektiven Umgang mit Fördermitteln hat die Region belegt, dass sie innerhalb des

Prozesses die Kompetenz erworben hat, Mittel effizient und zielgerichtet dort einzusetzen, wo sie nachhaltig wirken und die größten Effekte entfalten. Insbesondere die Anwendung des methodischen Ansatzes zum Aufbau von Wertschöpfungspartnerschaften hat sich hierbei als zielführend erwiesen.

Dass heute andere Auswahlmethoden als das sogenannte Gießkannenprinzip angewendet werden, wird deutlich, wenn man die Entscheidungsstrukturen und Auswahlkriterien für Projekte betrachtet, wie sie aktuell im Integrierten ländlichen Entwicklungskonzept (ILEK) festgelegt sind. Seitens der Region wird daher ein hoher Qualitätsanspruch bei der Auswahl von Projekten gefordert. Dieser Anspruch zeigt, dass das Verständnis für die Verteilungsthematik bei knapper werdenden Fördermitteln vorhanden ist.

Die geförderten Projekte im Rahmen von Regionen Aktiv waren ganz unterschiedlicher Art. In der ersten Phase des Bundesmodellvorhabens wurden insgesamt 46 Vorhaben³⁷ unterstützt, die sich in die beiden Handlungsfelder *Altmarkdirekt* und *Altmarknatur* einordnen ließen. Beispiele sind das *Altmärker Kulinarium* oder die Unterstützung der Bauernmärkte in den Kreisstädten Stendal und Salzwedel. Hier ist es gelungen, die Direktvermarkter zu stärken und gleichzeitig in bestehende Vermarktungsstrategien einzubinden. Das *Altmärker Kulinarium* ist mittlerweile ein touristisches Produkt, das periodisch durch den Tourismusverband Altmark e.V. im Rahmen der Markensäule GENUSSmark aktualisiert wird. In einer ansprechenden Broschüre werden Informationen zu denjenigen Direktvermarktern und Gastronomen bereitgestellt, die ihren Kunden bzw. Gästen überwiegend regionale Produkte anbieten. Weitere Beispiele für Regionen Aktiv-Projekte sind die Schaffung eines Altmark-Gartens im Kinder- und Jugenderholungszentrum (KiEZ) Arendsee oder das länderübergreifende Projekt einer Straße der alten Obstsorten. Auch Bildungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen sowie Erwachsenen (Stichwort „lebenslanges Lernen“) zu den Themen Landwirtschaft und regionale Produkte erfolgte in unterschiedlichen Projekten. Hierzu wurden Kochshows und Kochschulungen auf den Bauernmärkten durchgeführt sowie Schulstunden verbunden mit Besuchen auf landwirtschaftlichen Betrieben und Bauernhöfen gestaltet. Daraus entwickelten sich feste Kooperationen zwischen Kindertagesstätten, Schulen und den Landwirtschaftsbetrieben. Der Besuch von Rinderställen oder Projekttag zum Thema Apfel gehören heute zum festen Bestandteil der Aktivitäten von zahlreichen Kindertagesstätten und Grundschulen.

³⁷ Vgl. Broschüre „Die Region Altmark“ mit Kurzdarstellungen von 30 geförderten Projekten aus der ersten Phase Regionen Aktiv.

Aber nicht nur die Ernährungswirtschaft spielte eine Rolle bei der Wissensvermittlung, sondern das Thema erneuerbare Energien war ebenfalls von besonderer Bedeutung, denn es war ein wichtiger Baustein in der Festlegung der regionalen Entwicklungsstrategie. Jedoch hat die Region sich nicht ausschließlich auf die Erzeugung erneuerbarer Energien fokussiert, sondern auch auf die stoffliche Nutzung nachwachsender Rohstoffe. Dazu gehört z.B. auch der Baustoff Stroh. So konnte die Erlangung der „Allgemeinen bauaufsichtlichen Zulassung“ für die Strohballebautechnik im Ökodorf Sieben Linden gefördert werden. Mittlerweile gibt es in der Altmark, aber auch in anderen Orten zahlreiche Gebäude, die mit diesem Baustoff errichtet worden sind.

Viele andere Projekte haben sich mit der energetischen Nutzung nachwachsender Rohstoffe befasst, z.B. in Form von Standortanalysen für Biogasanlagen oder für die Nutzung von Landschaftspflegematerial aus dem Naturpark Drömling. Hiermit konnten die Grundlagen für aktuelle Aktivitäten zur stärkeren Nutzung der Bioenergie in der Altmark gelegt werden. Ein Großteil der Projekte wurde und wird auch nach Beendigung der Förderung erfolgreich weitergeführt oder hat die Basis für weitere Aktivitäten geschaffen.

Ursprünglich sollte das Bundesmodellvorhaben Regionen Aktiv im Dezember 2005 beendet werden. Aufgrund der erzielten Erfolge hatte sich das Bundesministerium jedoch dazu entschlossen, das Programm um zwei weitere Jahre zu verlängern. Die zweite Phase des Bundesmodellvorhabens war auf die Konzentration auf ein bestimmtes regionales Kernthema ausgerichtet. Voraussetzung für den Erhalt weiterer Fördermittel für Projekte war die Erarbeitung eines sogenannten Regionskonzeptes mit der ausführlichen Darstellung, wie dieses Thema strategisch entwickelt werden soll. Basis für die Aktivitäten war die Auswahl einer Wertschöpfungskette mit dem Ziel, diese mit Unterstützung der zur Verfügung stehenden Fördermittel aufzubauen und zu stärken. Die Altmark hat sich auf die Wertschöpfungskette Biogas konzentriert. Im Zeitraum 2006-2007 wurden 12 Projekte ausgesucht und umgesetzt, die auf die Bildung von Grundlagen zur erhöhten Nutzung von Biogas zur Erzeugung regionaler Wertschöpfung gesetzt haben. Zugleich ist der Wissensaustausch und die Qualifizierung der Akteure durch eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Regionen ausgebaut worden, die sich ebenfalls schwerpunktmäßig mit dieser Thematik befasst haben. Die hier begonnenen Aktivitäten finden sich in aktuellen Projekten wieder, die nun im Rahmen der Integrierten ländlichen Entwicklung weiterverfolgt und umgesetzt werden.

10.2. Integrierte ländliche Entwicklung – nachhaltige Ansätze in der aktuellen Förderperiode

Auch in der aktuellen EU-Förderperiode 2007-2013 spielt die Entwicklung der ländlichen Räume eine wichtige Rolle. Für Sachsen-Anhalt relevant sind die Integrierte ländliche Entwicklung (ILE) als ein eigenständiger Ansatz und die Umsetzung der EU-weiten LEADER-Methode. Beide Prozesse beziehen sich jeweils auf abgegrenzte Räume, die sich in vielen Gebieten in Sachsen-Anhalt überlagern, wobei LEADER auf lokaler Ebene umgesetzt wird und damit kleinräumiger zu betrachten ist als ILE.

ILE beruht auf der Partnerschaft zwischen Politik und Verwaltung, Bürgerinnen und Bürgern, Wirtschaft und Wissenschaft und nutzt maßgeblich die vorhandenen Potenziale der Region und das Know-how ihrer Bevölkerung. Sie versteht sich dabei als „Bottom-up“-Prozess; d.h. dass die Aktivitäten zur Entwicklung des ländlichen Raumes nicht von einer übergeordneten Ebene initiiert und geleitet, sondern seitens regionaler Akteure „von unten nach oben“ auf den Weg gebracht werden. Der Vorteil eines solchen Prozesses besteht in der vergleichsweise breiten Einbeziehung von Akteuren aus unterschiedlichen Strukturen und Ebenen, um Ziele und Handlungsschwerpunkte für eine integrierte Regionalentwicklung zu vereinbaren. In der Altmark übernimmt der Regionalverein Altmark e.V., unterstützt durch ein leistungsfähiges Management, die koordinierte Umsetzung dieses Prozesses. Die Zielformulierung, das Motto lautet dabei: „Die Altmark mittendrin – wettbewerbsfähig und lebenswert“. Die gesamte Altmark versteht sich dabei als ILE-Region.

Als strategische Orientierung wurde von den Kreistagen der beiden altmärkischen Landkreise 2006 das Integrierte ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) beschlossen. Das ILEK versteht sich als Zukunftsentwurf der Region, in dem die regionalen Akteure die Entwicklungsmöglichkeiten in einer anspruchsvollen, aber realistischen Vision dargestellt haben. Zur Umsetzung wird das ILEK durch Leitprojekte umgesetzt.

Die ILEK-Leitprojekte sind detaillierte Strategien für zukunftsweisende Themen der Regionalentwicklung. Mit Stand 2010 sind vier Leitprojekte in der Altmark in der Umsetzungsphase:

- Innovative Biomassenutzung im Rahmen eines regionalen Energie- und Stoffstrommanagements;
- Hansestädte und Hansewege in der Altmark;
- Den Altmarkrundkurs entlang – Eine Kulturlandschaft mit dem Rad entdecken;
- Wege zur deutschen Einheit – Natur, Kultur und Geschichte am Grünen Band.

Da ILE ein dynamischer Prozess ist, werden weitere Leitprojekte erarbeitet, wie z.B. derzeit zu den Themenfeldern demografische Entwicklung und zukunftsfähiges Wassermanagement.

Diese Leitprojekte entstehen auf Initiative der regionalen Akteure. In Workshops und Beratungen werden die Themen aufgearbeitet, Schwerpunkte der Entwicklung gesetzt und gemeinsame Ziele formuliert sowie strategische Maßnahmen zur Entwicklung des Themas erarbeitet und, wenn vorhanden, bereits mit Einzelmaßnahmen untersetzt. Durch diese gemeinsame Erarbeitung von Leitprojekten werden von Beginn an Kooperationen in der Region aufgebaut. Zugleich gelingt es, bestehende Projekte und Initiativen sinnvoll mit einzubinden und an die geplanten Aktivitäten anzuknüpfen.

Hierfür beispielhaft ist das Leitprojekt „Wege zur deutschen Einheit – Natur, Kultur und Geschichte am Grünen Band“, das – aufbauend auf einem räumlich und zeitlich begrenzten Projekt im Rahmen des Entwicklungs- und Erprobungsvorhaben in der länderübergreifenden Modellregion Elbe-Altmark-Wendland – nun das komplette Grüne Band in der Altmark im Fokus hat. Von Bedeutung ist hierbei die intensive Zusammenarbeit mit den Nachbarregionen in Niedersachsen. Nur durch die Landes- und Kreisgrenzen überschreitende Arbeit kann es gelingen, nachhaltige Projekte sowohl im Tourismus wie auch im Naturschutz zu realisieren.

Die thematischen Schwerpunkte der Regionalentwicklung bilden in Form der Leitprojekte den konzeptionellen Rahmen für die Förderung von Einzelvorhaben. Diese wiederum können eher strategisch angelegten Verbund- bzw. Modellcharakter aufweisen, wie z.B. das Central-Europe-Vorhaben RUBIRES³⁸ und das Bundesprojekt Bioenergie-Region Altmark, oder konkrete standortbezogene Investitionen im Kontext der Förderung für den ländlichen Raum (Dorferneuerung, Dorfentwicklung, ländlicher Wegebau) sein, hier sind beispielsweise Infrastruktur- und Wegebaumaßnahmen am Altmarkrundkurs sowie die Förderung zum Bau von Nahwärmenetzen einzuordnen.

³⁸ RUBIRES: Das transnationale Projekt RUBIRES (Rural Biological Resources = Nachwachsende Rohstoffe in ländlichen Räumen) wird durchgeführt im Rahmen des EU-Programms INTERREG IV B im Central Europe Raum.

10.3. LEADER – Umsetzung des europäischen Gedankens

Der europäische LEADER-Ansatz in der aktuellen EU-Förderperiode ist kein Neuland für die Altmark, auch hier haben regionale Akteure zahlreiche Erfahrungen vorzuweisen. Von 1991 bis 1999 erprobte die EU mit der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER I und II einen gebietsbezogenen Entwicklungsansatz. LEADER steht für „Liaison entre actions de développement de l'économie rurale“ (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft). In der Phase LEADER II entstanden die ersten Lokalen Aktionsgruppen (LAG) in der Region: die LAG „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ und die LAG „Mittlere Altmark“. Die grundlegenden Ansätze von LEADER³⁹ sind:

- Regionale Besonderheiten als Chance für ein eigenständiges Profil entdecken und entwickeln: **Territorialer Ansatz.**
- Die dazu notwendige, breite Bürgerbeteiligung mit demokratischen Spielregeln organisieren: **Bottom-up-Ansatz.**
- Mit privaten und öffentlichen Akteuren eine Strategie erarbeiten, wie der Entwicklungsrückstand abgebaut, positive Entwicklungen verstärkt und Marktnischen gefunden werden können: **Regionales Entwicklungskonzept.**
- Durch die Zusammenarbeit verschiedener Sektoren und Ebenen die Planung und Durchführung von Projekten fördern: **Integrierter Ansatz.**
- Informieren, vorhandenes Know-how nutzen, voneinander lernen und gemeinsam arbeiten: **Vernetzung der Akteure.**

Regionalentwicklung im Sinne von LEADER ist eine Querschnittsaufgabe. Die Organisation und Begleitung dieses Prozesses leisten Lokale Aktionsgruppen (LAG). Diese sind regionale Zusammenschlüsse privater und öffentlicher Personen und Institutionen, die sich meist als Initiativgruppe auf Basis einer Geschäftsordnung oder als juristische Person in Form eines Vereins organisieren. Wesentlich ist, dass die LAG eine für die Region repräsentative Mischung lokaler Akteure zusammenführt. Auf der Entscheidungsebene müssen Wirtschafts- und Sozialpartner, also Akteure außerhalb der öffentlichen Verwaltung, mindestens zur Hälfte vertreten sein. Die Lokalen Aktionsgruppen, zumeist unterstützt durch ein leistungsfähiges Management, steuern den Entwicklungsprozess im Rahmen ihres jeweiligen Gebietszuschnitts. Sie sind Anlaufstelle für regional engagierte Menschen mit Projektideen und bringen die verschiedenen Akteure in der Region zusammen. Sie können aber auch selbst Projekte initiieren und umsetzen.

³⁹ Vgl. Europäische Kommission Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung: Der Leader-Ansatz. Ein grundlegender Leitfadens, Luxemburg, 2006.

Mit LEADER+ konnten in der vorangegangenen Strukturfondsperiode von 2000 bis 2006 innovative Projekte im ländlichen Raum finanziert werden. Die LAG „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ und „Mittlere Altmark“ haben in dieser Phase ihre Arbeit intensiviert und verstetigt. Beide LEADER-Gruppen haben für ihr jeweiliges Gebiet Entwicklungskonzepte erstellt, die es umzusetzen galt. Hierfür standen Fördermittel der EU bereit, die durch das Landesverwaltungsamt Sachsen-Anhalt verwaltet worden sind.

In den LAG haben sich lokale Akteure engagiert, die ein starkes Interesse an der zukunftsfähigen Entwicklung ihres jeweiligen Gebietes haben. In der LAG „Mittlere Altmark“ sind unter dem Leitbild „Verborgene Räume öffnen“ zahlreiche historische Gebäude saniert und in Wert gesetzt worden. In der LAG östlich der Elbe stand das Thema der dezentralen Abwasserentsorgung im Mittelpunkt der Aktivitäten. Insgesamt sind in beiden LAG Fördermittel in Höhe von rund 6 Mio. Euro für 60 Projekte eingesetzt worden. Gefördert wurden Maßnahmen wie die Sanierung von Mühlen und Kirchen, der Aufbau des Tourismusprojektes „Offene Gärten“, die Entwicklung der touristischen Infrastruktur (wie z.B. durch die Sanierung eines Schullandheimes), das Anlegen von Badestellen oder der Ausbau von Radwegen.

Aufgrund des erfolgreich verlaufenden Einsatzes als Gemeinschaftsinitiative in den vorangegangenen Förderperioden ist der LEADER-Ansatz seit 2007, bezeichnet als LEADER 2007-2013, eigenständiger Schwerpunkt in der Mainstream-Förderung. Finanziert wird LEADER als sogenannte vierte Achse aus dem neu geschaffenen ELER-Fonds (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums). Die Rahmenbedingungen für den LEADER-Prozess in Sachsen-Anhalt werden zudem durch das Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum des Landes Sachsen-Anhalt (EPLR) gesetzt.

Die bereits bestehenden LAG „Mittlere Altmark“ und „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ haben sich für die aktuelle Förderphase mit ihren Entwicklungskonzepten erneut erfolgreich um den Status als LEADER-Region beworben. Ist der Gebietszuschnitt östlich der Elbe in der neuen LEADER-Phase identisch geblieben, hat sich das Territorium der Mittleren Altmark im Westen vergrößert und im Südosten verkleinert. Die Akteure der Region um die Städte Stendal, Tangermünde und Tangerhütte, bei LEADER+ zum Gebiet der „Mittleren Altmark“ gehörend, haben sich entschlossen, als LAG „Uchte-Tanger-Elbe“ eine eigenständige LEADER-Region zu werden. Ebenfalls neu auf der LEADER-Bühne sind die LAG „Rund um den Drömling“ und die LAG „Colbitz-Letzlinger Heide“. Beide sind landkreisübergreifend aktiv. Die Themen und Schwerpunkte der LEADER-Konzepte sind vielfältig, vielschichtig und facettenreich. Zu den Handlungsfeldern gehören die Steigerung der Lebensqualität und der Erhalt der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, insbesondere vor

dem Hintergrund des demografischen Wandels, sowie die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements verbunden mit der Erhöhung der Bleibemotivation jüngerer Menschen. Viele Projekte der aktuellen Förderphase sind aufgrund des derzeit gegebenen Förderspektrums auf den Erhalt und den Ausbau kommunaler Einrichtungen und die Verbesserung der dörflichen Infrastruktur ausgerichtet. Zugleich arbeiten einige der LAG auf dem Gebiet des Schutzes und der Verbesserung von Natur und Umwelt, häufig in Verknüpfung mit Maßnahmen zur Stärkung der touristischen Infrastruktur. Hier spielen insbesondere die überregionalen Radwege wie der Elbe-Radweg, der Altmarkrundkurs, der Havelradweg, aber auch lokale touristische Routen, wie z.B. die Wildparkroute, eine wichtige Rolle. Neben der infrastrukturellen Ertüchtigung der Wege selbst, sind durch Initiative von ehrenamtlichen Akteuren kulturhistorisch wertvolle Gebäude entlang dieser Strecken saniert und einer veränderten Nutzung zugeführt worden. Zahlreiche Kirchen, Bauern- und Reiterhöfe, Fachwerkhäuser, Museen und Parks sind nachahmenswert instand gesetzt worden, so dass die Attraktivität und der Erlebniswert für den Tourismus gesteigert werden konnten. Darüber hinaus sind private Ferienunterkünfte neu entstanden oder ausgebaut worden und leisten somit einen Beitrag zur Erhöhung der Wertschöpfung im Tourismussektor.

In der laufenden Arbeit der LAG spiegeln sich die Vielfalt und das besondere Engagement der Akteure wider. Die Vernetzung der abgeschlossenen Projekte und die Entwicklung neuer Vorhaben, die in die jeweilige LAG-Strategie passen, gehören aktuell zu den vorrangigen Aufgaben. Dabei agieren die LAG nicht nur vor Ort; vielmehr ist der Aufbau von gebietsübergreifenden oder transnationalen Kooperationen mit anderen LAG Bestandteil der Aktivitäten. Hierdurch können das Verständnis des eigenen Handelns und die Möglichkeiten zur Kreativität, die sich durch LEADER ergeben, gestärkt werden. Aufgrund der hier dargestellten Erfolge und Entwicklungen darf man für die LAG in der Altmark auch zukünftig darauf gespannt sein, welche Projekte bis zum Ende der Förderperiode auf den Weg gebracht werden.

10.4. Wie motiviert man Akteure? – ein Fazit

Rückblickend auf die unterschiedlichen Programme lässt sich feststellen, dass es sehr viele aktive Menschen in der Altmark gibt, die ein großes Interesse an ihrer Region haben und bereit sind sich zu engagieren. Zahlreiche Projekte wurden so realisiert, dass sie heute noch ihre positiven nachhaltigen Wirkungen entfalten. Die beteiligten Menschen in der Altmark haben sich erfolgreich die notwendigen Fähigkeiten angeeignet, um sich mit den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken einer integrierten Regionalentwicklung produktiv auseinanderzusetzen.

Mit dem ILEK wurden konkrete Ziele gesetzt, die nun durch unterschiedliche Aktivitäten verfolgt werden. Wichtig ist es hierbei, die Menschen dauerhaft für diesen Prozess zu gewinnen und sie hieran zu beteiligen. Um sie zu aktivieren und zu motivieren ist es unabdingbar, Gestaltungs-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten zu schaffen sowie die finanzielle Unterstützung von Projekten zu ermöglichen. In der gemeinsamen Erarbeitung und Umsetzung von Strategien liegt die unbedingt zu nutzende Chance, endogene Potenziale einer Region zu ermitteln und zu erschließen. Wenn Politik die Möglichkeiten nutzen möchte, die sich hierdurch für die Entwicklung des ländlichen Raumes ergeben, dann gehört es auch zu den Aufgaben der Politik, die Rahmenbedingungen entsprechend zu setzen. So kann es gelingen, zukünftig weitere Akteure wie Unternehmen in den Prozess zu integrieren, die bisher nur in geringer Zahl beteiligt gewesen sind; Akteure, die sich nicht nur mit eigenen Ideen beteiligen, sondern die letztendlich auch bereit sind, Geld in diesen Prozess zu investieren.

Im Rahmen der ILE hat die Altmark alle Anforderungen erfüllt, die seitens des Landes Sachsen-Anhalt gestellt wurden. Ein Konzept ist erstellt, Leitprojekte sind erarbeitet und Strukturen zur Entscheidungsfindung wurden aufgebaut. Nun wäre es für die Akteure wünschenswert, da Erfolg versprechend, den eingeschlagenen Weg auch konsequent weitergehen zu können. Dies erfordert nicht nur die langfristige Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel; dies bedeutet ebenso, seitens der politisch Verantwortlichen zu gewährleisten, dass die Entscheidungen respektiert und akzeptiert werden, die in der Region durch die Akteure getroffen werden. Nur eine in dieser Weise von Politik und Akteuren *gemeinsam* flankierte integrierte Regionalentwicklung kann erfolgreich sein. Nur so kann integrierte Regionalentwicklung mit den Menschen vor Ort funktionieren und zukunftsfähig gestaltet werden.

11. Regionalmanagement in der Altmark – Strukturen, Themen und Erfahrungen

von Dr. Ulf Schmidt

Die Raumordnung hat sich in ihrer Verantwortung für die Regionalentwicklung seit den 1990er Jahren verstärkt neuen, weit reichenden Herausforderungen mit dem Blick auf die Entwicklungsperspektiven des 21. Jahrhunderts zu stellen. Und es ist davon auszugehen, dass der damit verbundene Anpassungsdruck besonders angesichts der mit dem demografischen Wandel einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen anhalten wird. Konzeptionelle Änderungen, die sich in den bereits im Juni 2006 verabschiedeten neuen Leitbildern der Raumordnung abzeichnen, und neue Aufgabenfelder bestimmen zunehmend das Bild. Dazu zählen „beispielsweise die Gewährleistung einer funktionstüchtigen Daseinsvorsorge sowie ein aktives Regionalmanagement, das Prozesse moderiert und inhaltliche Prioritäten für die zukünftige Raumentwicklung festlegt.“⁴⁰

Um solchen Anforderungen raumrelevanter Transformationsprozesse begegnen zu können, sind die Regionen – nachgerade die, die als strukturschwach bezeichnet werden – gehalten, ihre Stärken zu identifizieren, die Interaktion kreativer, innovativer Akteure und Unternehmen zu fördern und konzentriert in den Standortwettbewerb einzubringen. Endogene Potenziale, wirtschaftliche Traditionen und Voraussetzungen, einschließlich einer entsprechenden Bestandspflege, sind gleichermaßen bedeutsam wie die Zuführungen exogenen Know-hows und Kapitals durch Ansiedlungen, um die (traditionellen) Schwerpunktbereiche sowie die Ansätze von Wirtschaftsklustern zu einer längerfristig tragfähigen „kritischen Masse“ weiterzuentwickeln.⁴¹

In der Altmark vollziehen sich diese Prozesse unter den spezifischen Bedingungen eines ländlich strukturierten Raumes, „eingebettet“ in – wirtschaftlich prägende – Ballungsräume, insbesondere die Metropolregionen. Hierbei agiert Regionalmanagement, seit 2001 als Arbeitsgebiet „angedockt“ an die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, als ein Bündelungsinstrument, als Instrument der (informellen) Regionalentwicklung. Es bringt sich mit seinen Dienstleistungen in die nachhaltige und integrierte ländliche Entwicklung ein. Im Rahmen der durch Europäische Union,

⁴⁰ Wüstenrot Stiftung (Hrsg.), Raumordnungspolitik in Deutschland, Ludwigsburg 2009, S. 16; vgl. Schmidt, U., Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen im ländlichen Raum – Das Beispiel Altmark, in: Rosenfeld, M., Weiß, D. (Hrsg.), Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zwischen Politik und Marktmechanismus, Arbeitsmaterial der ARL Nr. 351, Hannover 2010, S. 220 ff.

⁴¹ Vgl. Katzek, J.A., Biotechnologie – Spitze durch gutes Netzwerk (Interview), in: Wirtschaftsspiegel Special Sachsen-Anhalt, Magdeburg 2004, S. 66/67.

Bund und Land unterstützten Regionalentwicklung sind solche Managementstrukturen nötig und mitunter auch direkt gefordert, um die regionale Partnerschaft und die Durchführung der Fördermaßnahmen zu gewährleisten. Um alle EU-Strukturfonds (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung [EFRE], Europäischer Sozialfonds [ESF], Europäischer Landwirtschaftsfonds für die ländliche Entwicklung [ELER]), die Möglichkeiten von Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgaben sowie Förderrichtlinien des Landes nutzen zu können, ist es Aufgabe der Region, Entwicklungsstrategien ausarbeiten, die es gilt, durch konkrete Projekte umzusetzen. Mit dem Blick über die aktuelle EU-Strukturfondsperiode 2007 bis 2013 hinaus wird, das kann aus heutiger Sicht wohl angenommen werden, das Instrument „Regionalmanagement“ in Verbindung mit anderen Förderinstrumenten (wie z.B. Clustermanagement, Regionalbudget u.a.) an Bedeutung für die integrierte Regionalentwicklung nicht verlieren. Vielmehr wird es weiter zu profilieren sein, um die Aufgaben auf dem Gebiet des raumbezogenen (regionalen und lokalen) Ausgleiches zu erfüllen und um auf sich verändernde Grundlagen und Rahmenbedingungen reagieren zu können.

11.1. Entwicklung der Strukturen der regionalen Kooperation

Durch das engagierte Zusammenwirken von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung in Netzwerken, Kooperationsverbänden und Interessengemeinschaften sind seit Mitte der 1990er Jahre in der Altmark, beginnend bereits in den sechs Altkreisen, tragfähige Voraussetzungen für die Schaffung von Kooperationsformen und -instrumenten entwickelt worden. Dabei stand zunächst die Entwicklung von Instrumenten der (freiwilligen) informellen Regionalplanung im Vordergrund: Hierbei handelte es sich zum einen um das *Regionale Entwicklungskonzept Altmark* (REK) und zum anderen um das *Regionale Aktionsprogramm Altmark* (RAP). Beide „Werkzeuge“ sind dynamische (informelle) Planungsinstrumente, die in regelmäßigen Abständen überprüft und fortgeschrieben wurden und werden.

Während das REK stärker strategisch-konzeptionell geprägt ist, geht es beim RAP neben der projekt- und maßnahmenkonkreten Umsetzung regional bedeutsamer Vorhaben um die Unterstützung von Prozessen der regionalen Selbstorganisation beider altmärkischer Landkreise. Diese Instrumente wurden sowohl inhaltlich als auch funktional aufeinander abgestimmt. Zudem wurden die Leitbilder/das Leitziel des Regionalen Entwicklungsplans (REP)⁴², also des Hauptinstrumentes der formalen Regionalplanung, und des REK⁴³ in kohärenter Weise entwickelt.

⁴² Vgl. Regionaler Entwicklungsplan Altmark, Abs. 3, Leitbild für die Planungsregion Altmark, in: Amtsblatt des Altmarkkreises Salzwedel, 23.03.2005, S. 2

⁴³ Vgl. Regionales Entwicklungskonzept Altmark [REK II], Kurzfassung, Stendal/ Salzwedel 2004, S. 8 ff.

Heute sind Entwicklungskonzept und Aktionsprogramm Bestandteile des für die Strukturfondsperiode 2007 bis 2013 erarbeiteten Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzeptes Altmark (ILEK)⁴⁴, also des von den Kreistagen des Altmarkkreises Salzwedel und des Landkreises Stendal 2006 beschlossenen Grundlagendokuments für die Regionalentwicklung in der Altmark.

Die Etablierung dieses Instrumentariums war begleitet von einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, die die Anliegen der Regionalentwicklung umfassend bekannt machte. Besondere Höhepunkte bildeten dabei *Regionalkonferenzen*⁴⁵, die das Ziel verfolgten und bis in die Gegenwart verfolgen, eine Bilanzierung der Entwicklung der regionalen Kooperation und die Positionierung der Altmark in der Entwicklungsstrategie des Landes Sachsen-Anhalt vorzunehmen. Exemplarisch wurden dabei Anstrengungen regionaler Akteure einer breiten Öffentlichkeit sichtbar gemacht, die entscheidende Beiträge für Innovation, Beschäftigung und Wachstum leisteten und damit Stärken und Chancen für die Entwicklung der ländlich geprägten Altmark verdeutlichten.

11.2. Das Instrument „Regionalmanagement“

Für die strategische und operationelle Umsetzung der regionalen Kooperation haben sich Managementstrukturen in vielen Regionen etablieren können. Die Förderung solcher „Regionalmanagementvorhaben stärkt die Eigenverantwortung der kommunalen Selbstverwaltung für die regionale Entwicklung und unterstützt die Entwicklung einer Region "von unten".“⁴⁶ Regionalmanagement, das auf der Grundlage eines *Bottom-up-Ansatzes* sowohl querschnitts- als auch (in der Projektunterstützung) umsetzungsorientiert tätig ist, versteht sich dabei als Dienstleister für die regionalen Akteure, es unterstützt die regionale Zusammenarbeit und begleitet Vorhaben, die bedeutsam für die Regionalentwicklung sind.⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept Altmark (ILEK), aktualisierte Fassung von Sept. 2006, Teil I – REK, Teil II – RAP.

⁴⁵ Bis heute wurden fünf Regionalkonferenzen durchgeführt: 1996 in Kalbe/ Milde, 2000 in Stendal, 2003 in Salzwedel, 2007 in Stendal, 2009 in Stendal.

⁴⁶ www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/Regionalpolitik/gemeinschaftsaufgabe,did=151112.html

⁴⁷ Zur Regionalmanagement-Definition vgl. Meier, J., Obermaier, F., Regionalmanagement in der Praxis, München 2000, S. 22.

Als Instrument der regionalen Entwicklung in der Altmark hat sich das als gemeinsames Projekt der altmärkischen Landkreise mit Unterstützung des Landes seit 1999 eingerichtete, durch die Förderung mit Mitteln aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW)⁴⁸, kofinanziert durch die Landkreise, seit September 2001 neu aufgelegte Regionalmanagement Altmark (RemA) in die regionale Zusammenarbeit als Unterstützungsstruktur aktiv eingebracht. In seinen vorrangigen Tätigkeitsfeldern – Strategieentwicklung, Projektbegleitung, Öffentlichkeitsarbeit – legte und legt RemA den Akzent darauf, Impulse zu setzen, Kooperationen anzuregen und neue Vorhaben auf den Weg zu bringen. Aufgabe des Regionalmanagements ist es, in Abstimmung mit den in der Region etablierten Managements (ILE-Management, Managements der LEADER-Aktionsgruppen) regionale Aktivitäten zu bündeln, Netzwerke stärker zu verknüpfen, den Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren zu unterstützen und durch vielfältige Moderationsleistungen den regionalen Konsens zu befördern.

RemA ist in der Altmark eingebunden in ein Gefüge, in und mit dem Prozesse der regionalen Zusammenarbeit angestoßen und „gemanagt“ werden. Dabei kommen der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark als Nukleus und Träger für die in der Region agierenden Managements (für die Integrierte Ländliche Entwicklung, LEADER-Gruppen u.a.)⁴⁹ sowie dem Regionalverein Altmark e.V. eine besondere Qualität für die (informelle) Regionalentwicklung zu. Durch die Konstituierung der vormaligen Regionalen Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin“ e.V. als Regionalverein Altmark e.V. (13.11.2006) konnte eine breitere Aufstellung des Vereins hinsichtlich der Mitgliedschaft und der Tätigkeitsfelder ermöglicht werden. Der Regionalverein Altmark steht allen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie Kammern und Verbänden, Einrichtungen aus Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sowie Interessenvertretungen im ländlichen Raum offen, die sich für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung der Region engagieren wollen.

⁴⁸ Regionalmanagement-Projekte gehören zu den so genannten nicht investiven Förderinstrumenten der GRW. „Mit diesen neuen Instrumenten kann den speziellen Bedürfnissen und Problemlagen von Unternehmen und Kommunen in strukturschwachen Regionen besser Rechnung getragen und das vorhandene endogene Potenzial stärker genutzt werden.“

(http://www.bbr.bund.de/nn_22038/BBSR/DE/Fachpolitiken/WirtschaftFinanzen/GRWStrukturpolitik/Fachbeitraege/ZentraleElementeFoerderkonzeptGA/ZentraleElementeFoerderkonzeptGA.html)

⁴⁹ Die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark nimmt auch die Geschäftsstellenfunktion für den Regionalverein Altmark e.V. und das Städtetz Altmark, der informellen Kooperation von 14 altmärkischen Städten, wahr.

Die Landkreise hatten diesen Entwicklungsprozess zum Anlass genommen, auf der Grundlage entsprechender Kreistagsbeschlüsse (Stendal, 23.11.2006; Salzwedel, 11.12.2006) dem Regionalverein Altmark die Aufgabe, Projekte des ILEK umzusetzen, zu übertragen (Regionalstab, Salzwedel, 15.12.2006). Die Fragen der Fortschreibung und Aktualisierung des ILEK als Instrument informeller Regionalplanung bleiben weiterhin in der Hand der Kreistage des Altmarkkreises Salzwedel und des Landkreises Stendal.

Für das RemA hatten sich in seinem Verlauf die Rahmenbedingungen für die Förderung verändert, so dass sich schließlich ein Durchführungszeitraum von sechs Jahren ergab (Projektbeginn 24.09.2001, das Förderprojekt endete am 23.09.2007). Das entsprach den zeitlichen Möglichkeiten, die mit dem nunmehr in die GRW-Regelförderung überführten Projektansatz vorliegen⁵⁰. Zum Projektende wurden, mit Blick auf die Anforderungen des Bewilligungsbescheides für das Vorhaben „Regionalmanagement“, solche Voraussetzungen (Beschlussfassungen der Kreistage, Beschluss/Satzungsänderung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark zur Aufgabenübertragung) geschaffen, um die Fortsetzung des RemA in Eigenverantwortung der altmärkischen Landkreise zu übernehmen. Seither ist es der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark als Arbeitsgebiet zugeordnet.

11.3. Erfahrungen und Probleme

Strukturentwicklung

Die in und mit den Strukturen der regionalen Zusammenarbeit in der Altmark mit dem RemA seit Beginn gewonnenen Erfahrungen wurden zielführend, dabei Synergien erschließend, genutzt und in den weiteren Entwicklungsabschnitten in die Regionalentwicklung eingebracht, wie beispielsweise in den Umsetzungsprozess von regional bedeutsamen Projekten des Regionalen Aktionsprogramms (RAP I/II) auf der Grundlage des Regionalen Entwicklungskonzeptes (REK I/II), in die Bewerbung und nachfolgende Realisierung von regionalen Vorhaben im Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“. Die von den regionalen Akteuren gestützt auf die in den Entwicklungskonzepten formulierten Handlungsschwerpunkte entwickelten Vorhaben, aber auch die – vom Regionalmanagement generierten – Kompetenzen, neue Akteure zu mobilisieren und für den Kooperationsprozess fit zu machen (einschließlich der Entwicklung neuer Projekte und Netzwerke), sowie die Durchführung anspruchsvoller (über-)regional bedeutsamer Veranstaltungen⁵¹ ver-

⁵⁰ Vgl. 36. Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2007 bis 2010, Teil II, S. 4, in: www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/ga-36-raahmenplan-teil-2.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf.

⁵¹ Vgl. z.B.: Regionalkonferenzen, Verkehrskonferenz Altmark, Tag der Altmark (Brüssel, 09.08.2003).

deutlichen die Komplexität und Vielfalt der regionalen Zusammenarbeit in der Altmark und der dafür tätigen Institutionen. Dabei war und ist die Kooperation zwischen Institutionen und Akteuren in der Region, das zeigen die Erfahrungen, kein Selbstläufer. Sie bedarf immer wieder der Impulse, wobei sich die Konkretisierung solcher Bemühungen mittels regional bedeutsamer Projekte bewährt hat.

In diesem Zusammenhang ist auf eine Aktivität aufmerksam zu machen, die mittlerweile einen festen Platz im Wirtschaftsleben der Region gewonnen hat: der *Wirtschaftspreis Altmark*.⁵² Koordiniert vom RemA, werden seit dem Jahre 2003 die Vorbereitungen zum Wirtschaftspreis Altmark, der alljährlich gemeinsam von den Landräten der beiden Altmarkkreise und den Vorstandsvorsitzenden der altmärkischen Sparkassen ausgelobt wird, in einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe durchgeführt. Dieser renommierte Preis, im Übrigen der einzige dieser Art in Sachsen-Anhalt, wendet sich an Unternehmen aus der gewerblichen Wirtschaft, dem Handwerk, Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Dienstleistungsbereich. Unter ein jährlich wechselndes Motto gestellt, sollen die Bewerber neben ihrer wirtschaftlichen Kompetenz insbesondere ihr regionales Engagement zur Schaffung bzw. Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, aber auch zur Unterstützung des gesellschaftlichen Lebens in der Altmark darstellen. Bis einschließlich 2010 hatten sich 159 altmärkische Unternehmen um diese Auszeichnung, die durch die finanzielle Unterstützung der Sparkassen möglich gemacht wurde, beworben. Diesem Anliegen, die regionale, besonders die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern, entsprechend, wurde 2006 zudem der *Existenzgründerpreis Altmark* aufgelegt, der seither alljährlich (während der Wirtschaftspreis-Veranstaltung) vergeben wird.

In diesen Kontext, Impulse in der Regionalentwicklung zu initiieren, ordnet sich auch das Wirken des *Städtenetzes Altmark* (SNA)⁵³ ein, das als einziger Städteverbund in Sachsen-Anhalt tätig ist. Die SNA-Geschäftsstelle, die die Gremienarbeit (Lenkungsgruppe, Arbeitsgruppen) koordiniert, wird von der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark mit Unterstützung durch das RemA wahrgenommen. Regelmäßig tagen in einer Lenkungsgruppe die (Ober-)Bürgermeister altmärkischer Städte und stimmen sich über gemeinsame Aufgaben ab.

⁵² Vgl. auch www.wirtschaftspreis-altmark.de

⁵³ Das Städtenez Altmark ist ein 1998 gegründeter freiwilliger Zusammenschluss von heute 14 Städten (bisher 13, Beitritt der Stadt Kalbe/Milde Sept. 2010), mit dem gemeinsam Aktivitäten, u.a. auf den Gebieten der Stadtentwicklung, Tourismus und Marketing, vorangetrieben werden.

Diskutiert werden zudem Probleme der Gestaltung kommunaler Aufgaben sowie der Kommunal- und Regionalentwicklung. Das Städtenetz hat sich mit den „Informationen aus dem Städtenetz Altmark“ eine viel beachtete Publikation, die, zunächst eigenständig herausgegeben, nunmehr innerhalb der Informationsschrift „Altmark Aktuell“ erscheint, geschaffen und ist damit auch online präsent. Mit Blick auf die durch die Gemeindestrukturreform in Sachsen-Anhalt entstandenen größeren Kommunalstrukturen (Einheits- und Verbandsgemeinden) gewinnt dieser Kooperationsprozess eine neue Dimension. Er ist, vor dem Hintergrund auch der durch die im Verlauf der Internationalen Bauausstellung Stadtumbau 2010 Sachsen-Anhalt besonders im Städtedreieck Arneburg – Stendal – Tangermünde und mit dem Projekt „Kernige Altmark“ gewonnenen Erfahrungen, Anlass, sich der Zielstellungen dieses Städtenetzwerkes neu zu vergewissern.

Aufgaben und Ziele

Zielsetzung der Tätigkeit des RemA war (und ist) es, die Entwicklung tragfähiger Formen der Kooperation vor allem in den Bereichen Wirtschaft und Innovation sowie in und zwischen den Städten und Gemeinden aktiv zu begleiten. Mit solchen Beispielen wie dem o.g. Städtenetz Altmark, dem im Rahmen des Bundesprogramms „InnoRegio“ gebildeten Naturstoffinnovationsnetzwerk Altmark (NinA e.V.)⁵⁴, der Regionalen Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin“ (heute: Regionalverein Altmark e.V.) und dem Unternehmerkreis Fahrzeugbau Altmark konnten sich entwicklungs- und leistungsfähige Kerne regionaler Zusammenarbeit in der Altmark ausprägen. Diese Verbünde haben in der zurückliegenden Zeit nachhaltige Wirkungen für die Regionalentwicklung zu entfalten vermocht, sie bedürfen aber auch weiterhin der projektkonkreten Unterstützung bzw. Förderung. Die dafür erforderlichen regionalen Ressourcen stoßen – insbesondere im Finanzierungsbereich – jedoch immer stärker an ihre Grenzen; konkrete Projektarbeit wird damit zunehmend schwieriger. Hinzu kommen die auf der Seite der Projektträger nach wie vor vorhandenen Engpässe bei der Bereitstellung von Eigen- und Drittmitteln, wobei sich vor allem die Kapitalschwäche kleiner und mittlerer Unternehmen als Problem für die Umsetzung öffentlich kofinanzierter Vorhaben, besonders solcher zur Erarbeitung (einschließlich notwendiger Forschungen) und Umsetzung innovativer technologischer Lösungen, darstellt.

⁵⁴ Der Verein hat 2010 seine Aktivitäten, mit denen Forschungsprojekte zur Produktentwicklung auf der Grundlage des Rohstoffes Hanf unterstützt wurden, eingestellt; Aufgabenfelder zur Nutzung nachwachsender Rohstoffe werden inzwischen vom Regionalverein Altmark e.V. wahrgenommen, z.B. mit dem Projekt „Bioenergieregion Altmark“.

Um hier Unterstützung zu leisten, wird über (neue) Fördermöglichkeiten informiert und werden entsprechende Antragstellungen unterstützt. Spezielles Interesse gilt in diesem Zusammenhang der Fördermaßnahme „Regionalbudget“, mit der für Kommunen nunmehr günstige Voraussetzungen (mit einer Förderquote von 80 Prozent) gegeben sind, um zur Vorbereitung von regional bedeutsamen Investitionen notwendige konzeptionelle Arbeiten auf den Weg zu bringen. Das Förderprogramm „Regionalbudget“ war erstmals im Jahr 2009 vom Land Sachsen-Anhalt als Modellprojekt innerhalb der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) für alle fünf Planungsregionen im Lande, die über Regionalmanagement-Strukturen verfügen, aufgelegt worden.⁵⁵ Jeweils 300.000 Euro standen (bzw. stehen) pro Jahr zur Verfügung. Mit neun Projekten schöpften die Antragsteller aus der Altmark diese Fördermöglichkeit aus. Ein gleicher Finanzrahmen konnte auch im Jahr 2010 mit Projekten untersetzt werden.

Die im ILEK Altmark formulierten Leitziele gelten als Orientierungsrahmen für die mit Mitteln des Regionalbudgets durchzuführenden regional bedeutsamen Vorhaben. Gebietskörperschaften oder kommunale Zweckverbände, die der Kommunalaufsicht unterstehen, können Mittel aus diesem Regionalbudget beantragen. Einzelne Unternehmen dürfen durch diese Fördermaßnahme jedoch nicht unterstützt werden. Im Fokus der Projekte stehen die Stärkung regionseigener Kräfte, die Verbesserung der regionalen Kooperation und die Mobilisierung von Wachstumspotenzialen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Erarbeitung von Vorhaben mit Bezug zu interkommunalen Kooperationsprozessen oder auch den Folgen des demografischen Wandels für die wirtschaftliche Entwicklung.

Im Jahre 2009 waren aus der Altmark beim federführenden Ministerium für Wirtschaft und Arbeit elf Vorhaben eingereicht worden, für die auch ein entsprechendes regionales Votum, das in den Gremien des Regionalvereins Altmark e.V. (Fachausschüsse, Vorstand) entwickelt wurde, vorlag. Neun Projekte, die inhaltlich von Studien zur Standortentwicklung, über solche zur Breitbandversorgung bis zu Marketingkonzeptionen reichen, wurden genehmigt und erhielten einen entsprechenden Förderbescheid von der Investitionsbank Sachsen-Anhalt.⁵⁶ 2010 sind sieben Vorhaben, angesiedelt in den Bereichen Wirtschaft, Verkehr und Tourismus, in das Antragsverfahren eingebracht worden. Förderungen aus Mitteln des Regionalbudgets sollen noch bis zum Ende der Strukturfondsperiode im Jahr 2013 möglich sein. Da-

⁵⁵ Vgl. Neufassung des Koordinierungsrahmens der GRW, Teil II, vom 6. Aug. 2009, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/G/teil-2-koordinierungsrahmen-der-gemeinschaftsaufgabe.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

⁵⁶ Vgl. Auch 2010 Projektförderung aus Mitteln des Regionalbudgets, in: Altmark Aktuell, Ausg. 6, Salzwedel (März) 2010, S. 2.

mit ist ein Instrument gegeben, mit dem die Altmark, basierend auf den anhand der ILEK-Schwerpunkte erarbeiteten regionalen Voten, grundlegende Zukunftsprojektionen mit entsprechend unteretzten Konzepten vorbereiten und die Zusammenarbeit der regionalen Akteure und Netzwerke verstärken kann.

11.4. Ausblick

Regionale Kooperation, und damit auch Regionalmanagement, wird dauerhaft nur Erfolg versprechend und nachhaltig in ihrer Wirkung, insbesondere für die wirtschaftliche Entwicklung, für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt sein, wenn ihre Strukturen sowie ihre materiellen und finanziellen Grundlagen zwar flexibel gestaltet sind, aber von einer gewissen Grundsicherung, ähnlich der formellen Regionalplanung, ausgehen können.

Für den Bereich der informellen Zusammenarbeit ist, so z.B. bereits im (überarbeiteten) Regionalen Entwicklungskonzept (REK II)⁵⁷, die Schaffung eines *Regionalfonds* angeregt worden, aus dem sich die (Teil-)Finanzierung sowohl regional bedeutsamer Projekte als auch die der dafür notwendigen Managementstrukturen speisen könnte. Dazu könnten zudem in der Altmark Erfahrungen, die mit der Abwicklung von Projekten des Bundesmodellvorhabens Regionen Aktiv gewonnen wurden, herangezogen werden. Inhaltlich verbindet sich diese Vorstellung mit dem Politikansatz der *Regional Governance*, der darauf abzielt, ein vielfältiges Akteurspektrum in die wachsenden Aufgaben der regionalen Selbststeuerung einzubinden. Diese Herangehensweise kann sich zunehmend effektiver entfalten, „je größer der regionale Handlungsspielraum ist, d.h. je mehr sich die Landesadministrationen auf eine Regionalisierung der Fachpolitiken einlassen (und) je weiter entwickelt das Denken in regionalen Bezügen ist.“⁵⁸ Zudem erweist sich *Regional Governance* als eine Strategie, die geeignet ist, die integrierte ländliche Entwicklung voranzutreiben, und die „eine Inwertsetzung der vielfältigen endogenen Ressourcen des ländlichen Raums über die landwirtschaftliche Produktion von Nahrungsmitteln hinaus als Entwicklungspotenziale begreift“.⁵⁹

Abschließend sollen thesenhaft einige weiterführende Gedanken, die die Aufgaben von Regionalmanagement in der Regionalentwicklung in der Altmark reflektieren, dargestellt werden:

⁵⁷ Vgl. Regionales Entwicklungskonzept Altmark [REK II], Kurzfassung, Stendal/ Salzwedel 2004, S. 52.

⁵⁸ Fürst, D., Steuerung auf regionaler Ebene versus *Regional Governance*, in: BBR-Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, Bonn 2003, S. 447

⁵⁹ Böcher, M, Krott, M., Tränkner, S. (Hrsg.), *Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung*, Wiesbaden 2008, S. 14.

Zur Rolle regionaler Entwicklungskonzepte

Regionale Entwicklungskonzepte, mit den entsprechenden Kreistagsbeschlüssen politisch bestätigt, haben sich in der Altmark als wichtige Orientierungslinien für die Ausgestaltung der Regionalentwicklung bewährt. Entstanden in einem vielstufigen, öffentlich und transparent gestalteten Prozess wurden sowohl eine sach- und themenbezogene Analyse der Regionalentwicklung vorgenommen als auch strategisch angelegte Handlungsempfehlungen unterbreitet. Für die Region Altmark sind darin Ziele und Leitbilder entwickelt, die Stärken der Region ausgelotet und Perspektiven für einen mittelfristigen Zeitraum aufgezeigt worden.

Im Weiteren sollte das Augenmerk darauf gelegt werden, unter Berücksichtigung sich verändernder nationaler und internationaler Rahmenbedingungen und mit Blick auf die nächste Eu-Förderperiode ab 2014 diese Konzepte fortzuschreiben und den sich wandelnden Anforderungen (resultierend insbesondere aus dem demografischen Wandel und nicht zuletzt des sich verringernenden Fördervolumens) anzupassen. Dazu bedarf es der breiten Einbeziehung regionaler Akteure. Der Regionalverein Altmark e.V. könnte dabei entscheidende Impulse geben und mit seinen Gremien den organisatorischen Rahmen für den Erarbeitungs- und Abstimmungsprozess bieten. Die Mitglieder der altmärkischen Kreistage sind aufs engste einzubeziehen ebenso Verbände, Institutionen und Vereine aus Wirtschaft und Wissenschaft. Regionalmanagement kann dabei, basierend auf den Erfahrungen insbesondere mit dem REK II und dem ILEK, koordinierende Leistungen einbringen.

Regionale Entwicklungskonzepte müssen derart qualifiziert werden, dass sie Kompetenzen nachweisen, die geeignet sind dem Subsidiaritätsprinzip entsprechend regionale Aufgabenstellungen stärker „vor Ort“ entscheiden zu können. Hier sollte insbesondere die Problematik der Ausgestaltung eines Regionalmarketings (einschließlich entsprechender Markenentwicklung) eine wachsende Beachtung finden – eine Anregung, die in der bisherigen Regionalentwicklung vor allem von Wirtschaftsvertretern thematisiert wurde, die aber noch zu keinem hinreichenden Ergebnis geführt hat. Für die erfolgreiche Platzierung im (internationalen) Standortwettbewerb wird die Darstellung und Wahrnehmung der Stärken der Region immer bedeutsamer. Auch hierbei ist ein abgestimmtes, kooperatives Vorgehen der regionalen Akteure, eingeordnet in eine entsprechende Landesstrategie, ein dringendes Erfordernis.

Gestaltung der regionalen Kooperation

Die Instrumente einer informellen Planung haben in der Altmark eine kontinuierliche Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen erfahren, insgesamt konnten damit replizierbare Modelle entwickelt werden, die auch für die anderen Regionen Sachsen-Anhalts wichtig (geworden) sind. Mit der flexiblen Handhabung im Planungsbereich wird erreicht werden können, Parallelstrukturen möglichst zu vermeiden, die (Außen-)Wahrnehmung der Region zu verbessern und die Reaktionsgeschwindigkeit beispielsweise bei Wettbewerbsbeteiligungen u.ä. erhöhen zu helfen. Hier können mit dem Regionalmanagement sachdienliche Erfahrungen eingebracht und weiterentwickelt werden.

Vorhandene Netzwerke sollten gleichermaßen kritisch analysiert werden, um die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure noch zielorientierter zu gestalten und um neue Tendenzen aktiv aufzugreifen. Besonderes Augenmerk sollte hier auch weiterhin das Städtetz Altmark finden, das über langjährige Erfahrungen verfügt und Modellcharakter für Sachsen-Anhalt hat. Dabei muss der Blick zunehmend auf die Bedeutung der durch die Gemeindegebietsreform in Sachsen-Anhalt initiierten Veränderungen gerichtet werden. Transformationsprozesse vollziehen sich nicht in Stadt und (Um-)Land getrennt, sie müssen in ihrer Bedingtheit betrachtet, mit Projekten unternommen bearbeitet und durch eine adäquate Öffentlichkeitsarbeit transparent gemacht werden.

Es hat sich gezeigt, dass die „Andockung“ von regionalen Managementstrukturen, so des RemA, an die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark eine für die Region zielführende Vorgehensweise zur Organisation regionaler Kooperation ist. Um diese Arbeitsteilung und die damit einhergehenden Synergien von formeller und informeller Planung sowie Projektabwicklung nachhaltig zu gestalten, sollte dieser „Mechanismus“ im Sinne des Regional-Governance-Ansatzes weiterentwickelt werden. Das ist insbesondere für eine strukturierte Außendarstellung des Standortes Altmark, die Entwicklung von Regionalmarketingstrukturen in der Altmark sowie die Ausgestaltung und Durchführung regional bedeutsamer Veranstaltungen von wachsender Bedeutung.

In der Altmark haben sich tragfähige Strategien und Strukturen für die Regionalentwicklung ausgeprägt, deren vertiefte Nutzung für die Entwicklungsaufgaben in ländlichen Regionen auch zukünftig Erfolg versprechend ist. Damit kann noch stärker dem raumbezogenen Ansatz einer integrierten ländlichen Entwicklung entsprochen werden, kann die Abstimmung kooperativer Prozesse im und durch den Regionalverein Altmark e.V. und die Bündelung der Vorhaben bezogenen Managementstrukturen durch die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark geleistet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und den Lebenswert der Altmark zu stärken.

Forschungsstandort Altmark?!

Das Profil des Wirtschaftsstandortes ist traditionell geprägt durch den primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft) sowie klein- und mittelständische Unternehmen des sekundären Sektors (produzierendes Gewerbe, Handwerk). Bedeutsam im tertiären Sektor sind für die Altmark die Tourismuswirtschaft, aber auch die Dienstleistungs- sowie Kommunikations- und Informationswirtschaft. Für die weitere Entwicklung kommt es zum einen darauf an, diese Bereiche zu sichern und zu profilieren und zum anderen ein Manko, das weitgehende Fehlen von Forschungseinrichtungen, zu überwinden, um innovative Projekte nachhaltig in der Region verankern zu können. Die Erfahrungen mit den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhaben des Naturstoffinnovationsnetzwerkes Altmark (NinA) hatten gezeigt, dass die dafür notwendige Grundlagen- und Anwendungsforschungen wegen fehlender Einrichtungen faktisch nur extraregional möglich waren. Entsprechende regionale Wertschöpfungsketten (für den Rohstoff Hanf) waren nicht etablierbar, eine dauerhafte Anwendung des erarbeiteten Know-hows in der Region kam so nicht zustande.

Es gehört zu den Pluspunkten der Region, dass sich der Campus Stendal der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) als „Hochschule im ländlichen Raum“ mit beachtlichen wissenschaftlichen Kompetenzen etablieren konnte. Er umfasst die Fachbereiche Wirtschaft und Angewandte Humanwissenschaften mit rd. 1.800 Studierenden. Der Hochschule angedockte (Forschungs-)Einrichtungen wie das Kompetenznetzwerk für angewandte, transferorientierte Forschung sind nicht direkt auf die Bedarfe der Altmark ausgerichtet. Über die Hochschule hinaus hat die Region jedoch eine nur sehr begrenzte Lehr- und Forschungsstruktur. Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen auf Hochschulniveau, die insbesondere auf regionale Anforderungen zugeschnitten sind (z.B. zu den Themen nachwachsende Rohstoffe, Wirtschafts-/Regionalentwicklung im ländlichen Raum), fehlen derzeit weitgehend.⁶⁰

⁶⁰ Wichtig zu erwähnen ist aber, dass die Altmark mit dem der Landesanstalt für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (LLFG) zugeordneten Zentrum für Tierhaltung und Technik Iden, Landkreis Stendal, im agrarwissenschaftlichen Forschungsbereich über beachtenswerte Kapazitäten verfügt und das mit seinen Kompetenzen zudem einen wichtigen Beitrag für die relevanten Forschungsgebiete in Sachsen-Anhalt leistet. Hier einzubeziehen sind auch kleinere Einrichtungen wie die Versuchsstation „Prof. Dr. Gerd Bätz“ in Beetzendorf, OT Wohlgemuth, Altmarkkreis Salzwedel.

Es ist für die Zukunftsfähigkeit der Region und eine gesicherte Cluster-Entwicklung erforderlich, dass die Altmark nicht nur die „Folie“ für innovative Vorhaben ist, sondern dass sich schrittweise auch das erforderliche Forschungs- und Entwicklungsumfeld entwickelt. Das könnte beispielsweise durch die Etablierung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen erfolgen, entsprechende Bundesförderungen könnten dafür genützt werden.⁶¹ Mit den neuen Möglichkeiten der GRW, zu nennen ist hier etwa die Experimentierklausel⁶², können Mittel akquiriert werden, die Investitionen gerade in solchen Einrichtungen fördern. Die in der Region etablierten Innovations- und Gründerzentren bieten den (institutionellen) Rahmen, in dem zunächst „Ableger“ solcher außeruniversitärer Einrichtungen wie der Helmholtz-Gemeinschaft⁶³ ein entsprechendes Umfeld fänden. Ziel sollte es sein, über die vorhandenen Strukturen hinaus tragfähige Ansätze in Korrelation zu den regionalen Potenzialen und Bedarfen zu entwickeln, um einen Nukleus im Bereich des Technologietransfers (insbesondere hinsichtlich umsetzungs-/marktreifer Forschungs- und Entwicklungsergebnisse) zu schaffen und mittelfristig entsprechende außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in der Region zu verankern. Dazu gilt es, Investitionen in solche Einrichtungen und in entsprechende Wirtschaftsunternehmen vorzubereiten. Dazu könnten solche Fördermöglichkeiten genutzt werden wie u.a. die Fördermodule des „Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand“ (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.⁶⁴

Diese Schwerpunktbereiche sind hier als längerfristige Aktivitäten des RemA skizziert worden. Sie stehen im Zusammenhang mit den Zielsetzungen der Regionalentwicklung in der Altmark und können nur abgestimmt mit den regionalen Akteuren erfolgreich realisiert werden. Dabei sehen sich diese Anregungen, inhaltlich eingebettet in die grundlegenden Entwicklungstrends, nicht zuletzt des Einflusses der sogenannten Mega-Trends wie des demografischen Wandels, des Klimawandels und der Globalisierung auf die Regionalentwicklung, dem Prinzip der Nachhaltigkeit ver-

⁶¹ So unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit „EXIST III“ auch außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bei der Schaffung eines gründerfreundlichen Klimas und der Förderung konkreter Gründungsvorhaben. Vgl. www.exist.de/exist3/forschungseinrichtungen/index.php

⁶² Vgl. Handlungskonzept der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der ländlichen Räume, April 2009, S. 3, in: www.bmelv.de/cae/servlet/contentblob/447606/publicationFile/22789/HandlungskonzeptIMAG.pdf

⁶³ Bezüglich des Spitzenthemas der Region „nachwachsende Rohstoffe/regenerative Energien“ und entsprechender (regionaler) Fragestellungen zum Klimawandel wäre an das Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH, Leipzig, zu denken, das zudem mit einer leistungsfähigen Forschungseinheit (Lysimeter-Station in Falkenberg/Gem. Altmärkische Wische, Landkreis Stendal) bereits in der Altmark präsent ist.

⁶⁴ Vgl. www.zim-bmwi.de.

pflichtet und wollen sich einbringen in die weitere Entwicklung für eine *wettbewerbsfähige und lebenswerte Altmark*.

12. Die „kernige Altmark“ – Gestaltung einer Kulturlandschaft im Spannungsfeld von Schrumpfung, Chancen und Visionen

von Dirk Michaelis

Insider erkennen es wohl sofort – hier geht es um die Umsetzung eines neuen Leitbildes der Raumentwicklung in Deutschland. Neben „Wachstum und Innovation“ und „Daseinsvorsorge sichern“ handelt es sich bei „Ressourcen bewahren, Kulturlandschaften gestalten“ um das dritte der neuen Leitbilder der Raumordnung, das sich auszugsweise in dieser Überschrift versteckt. Mit dem diesbezüglichen Beschluss der Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) am 30. Juni 2006 wurden visionäre Bilder für einen in Deutschland zukünftig anzustrebenden Zielzustand entworfen, die der künftigen Raumentwicklung in Deutschland den strategischen Rahmen geben sollen.

Kulturlandschaften werden besonders stark durch die menschliche Siedlungstätigkeit geprägt und erhalten ihr spezielles Antlitz durch das überlieferte baukulturelle Erbe. Dieses ist wiederum neben der Natur gerade in den strukturschwachen Regionen ein außerordentlich wichtiger Baustein für die Regionalentwicklung. Ganz deutlich wird dieser Sachverhalt in der Erklärung von Verona vom 21. April 2008, denn da heißt es: „Kleine und mittelgroße historische Städte prägen mit ihrem baukulturellen Erbe unsere Stadtlandschaften und bilden das Rückgrat einer ausgewogenen und polyzentrischen Siedlungsstruktur – einer der großen territorialen Stärken Europas.“

Interessant an diesem aktuellen Leitbild ist nun auch die Wandlung vom bisherigen Ziel der Erhaltung bzw. Bewahrung zum Gestalten.

Die gewollte Gestaltung der Siedlungslandschaft mit besonderer Berücksichtigung des baukulturellen Erbes dürfte das strategische Ziel dieses Leitbildes somit wohl im Kern erfassen.

Gestalten, also bewusstes Verändern, wirft wiederum zunächst die Fragen nach dem Was, Wie und vor allen Dingen nach dem Warum auf.

Dieser Beitrag greift insofern eine Anregung aus der 2006 im Auftrag der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark erstellten Studie „Wettbewerbsfähige und lebenswerte Altmark – Daseinsvorsorge in einer ländlichen Region“ auf, in der u.a. auf die Notwendigkeit einer Siedlungs- und Infrastrukturentwicklungskonzeption hingewiesen wurde.

Dass diese für die Altmark unbedingt notwendig ist, soll ein wesentliches Anliegen dieses Beitrages sein. Dabei bleibt es nicht bei der reinen Problembeschreibung, denn es werden Chancen ausgelotet sowie eine Strategie und Vision entwickelt.

12.1. Die Kulturlandschaft Altmark – verschiedene Sichtweisen zu einer Region

Betrachten wir einmal die Kultur- und Siedlungslandschaft Altmark aus verschiedenen Blickwinkeln und beginnen zunächst mit einer baukulturell-touristisch orientierten Version.

Im Norden Sachsen-Anhalts befindet sich eine der ältesten Kulturlandschaften Deutschlands - die Altmark, auch als Wiege Preußens bekannt. Der Besucher trifft hier auf eine sehr stille, beeindruckende Landschaft mit einer mehr als tausendjährigen Siedlungsgeschichte, die in ihrer bewahrten Ursprünglichkeit mit dem Fahrrad, auf dem Pferderücken oder auf Schusters Rappen erlebt werden sollte. An jeder Stelle spürt man den Reichtum an kulturhistorisch wertvoller Bausubstanz und landschaftlicher Idylle. „In kaum einer anderen Gegend lässt sich die kultur- und kunstgeschichtliche Entwicklung seit dem Mittelalter noch so gut erkennen, ist soviel historische Bausubstanz erhalten wie in der Altmark.“ – so beschrieb Tilmann von Stockhausen vor gut 10 Jahren in der „KUNSTCHRONIK“ die Region.

Man nehme ca. 400 Dorfkirchen mit einem Anteil von etwa 50 % romanischen Ursprungs – eine europaweit einmalige Dichte – versetze diese mit gleichen Teilen historisch authentischer Dorfstrukturen, reichere das Ganze gelegentlich mit einem Spritzer herrlicher Guts- oder Herrenhäuser (alternativ auch mal mit einer Bockwindmühle) an und mixe diesen Teil mit einem guten Dutzend von Klein- und Mittelstädten mit herrlichen Stadtkernen, die von prachtvollen Stadtkirchen, Stadttoren und einer Prise Backsteingotik dominiert werden – so in Kürze der Cocktail altmärkischer Baukultur.

Tangermünde, oft auch das Rothenburg an der Elbe genannt, Havelberg, Salzwedel, Stendal, Gardelegen, Seehausen, Osterburg und nicht zuletzt die kleinen Vertreter wie Werben oder auch Arneburg sind für den bauhistorisch Interessierten bestimmt keine unbekanntenen Namen. Wer sich mit der Hanse beschäftigt, findet hier acht Hansestädte in einer auch europaweit einmalig dichten Konzentration wieder, die zur damaligen Zeit in voller Blüte standen.

Die Betrachtung eines Siedlungsplaners fällt dagegen wesentlich nüchterner aus: die Altmark ist von einer dispersen Siedlungsstruktur geprägt, also zerstreut, kleinteilig und fein verteilt. Auf einer Gesamtfläche von 4.715 km² lebten hier, per 31.12.2008, 217.351 Einwohner, die sich auf insgesamt 540 Orte verteilten. In 179 Orten wohnen momentan weniger als 100 Menschen, 426 Orte und damit 80 % aller Ortslagen haben weniger als 300 Einwohner. Mehr als die Hälfte aller Bewohner konzentriert sich dagegen in den nur 15 Städten. Mehr Beweise dieser wissenschaftlichen Einstufung bedarf es wohl nicht.

An dieser Stelle gleich noch eine kurze Bemerkung zur Siedlungsdichte – also Einwohner je km² Siedlungs- und Verkehrsfläche (SuV). Dieser Indikator ist weitaus aussagekräftiger als die sonst üblicherweise benannte Bevölkerungsdichte und lässt Rückschlüsse auf die Kostenintensität der Siedlungsstruktur zu. Bei einem Anteil von 7,7 % SuV im Landkreis Stendal sind das momentan 672 EW/km² oder vielleicht verständlicher ausgedrückt – je Einwohner werden jetzt 1.488 m² Siedlungsstruktur vorgehalten. Im noch dünner besiedelten Altmarkkreis Salzwedel sind es bei einer Siedlungsdichte von 567 EW/km² SuV momentan 1.764 m² Siedlungsstruktur je EW. Zum Vergleich: Die Siedlungsdichte Sachsen-Anhalts beträgt 1.187 EW/km² (842 m² je EW) und der Bundesdurchschnitt dieses Indikators liegt bei 1.808 EW/km² (553 m² je EW).

Für den Raumplaner gehört die Altmark zu den peripheren strukturschwachen Räumen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland. Sucht man im Raumordnungsbericht 2005 oder in den vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) veröffentlichten Informationen zur Raumentwicklung nach Aussagen zu dieser Region, so trifft man häufig auf eine differenzierte Darstellung, die überwiegend nachteilig für die östliche Hälfte ausfällt.

Es gibt sicher noch eine Reihe von Ansätzen einer Typisierung der deutschen Regionen – die Altmark landet im Regelfall bei den Sorgenkindern. Im „Prognos Zukunftsatlas 2007“ sind die beiden Landkreise in der Kategorie „Landkreis mit im bundesdeutschen Vergleich hohen Zukunftsrisiken“ auf den Plätzen 423 (Landkreis Stendal) und 427 (Altmarkkreis Salzwedel) von den insgesamt 439 Landkreisen zu finden. Immerhin ist im Vergleich zu 2004 eine Verbesserung der Rangfolge um 11 bzw. 5 Plätze festzustellen. Ganz deutlich wird diese Situation in der aus Bundes-sicht erfolgten Ausweisung dieser östlichen Hälfte, also des Landkreises Stendal, als einen „Stabilisierungsraum“. Der Landesentwicklungsplan Sachsen-Anhalt 2010 schreibt diese Ausweisung als „Raum mit besonderen Entwicklungsaufgaben“ fort. Die Überlagerung aus Geburtendefizit, anhaltender Abwanderung, Überalterung und noch nicht ausreichender Wirtschaftskraft stellt die Region vor dem Hintergrund der Globalisierung vor eine der größten Herausforderungen ihrer Geschichte.

12.2. Eine Kulturlandschaft im Wandel – Fakten und Erkenntnisse

Damit sind wir schließlich bei der demografischen Betrachtung angekommen. Diese muss unbedingt offen, ehrlich, umfassend und genau sein, denn sonst würde man nie zu einem passgerechten regionsspezifischen strategischen Ansatz gelangen.

Bedingt durch die bereits beschriebene Überlagerung kommt es in der Altmark zu erheblichen Bevölkerungsrückgängen. Sowohl analytisch als auch prognostisch ist festzustellen, dass der LK Stendal viel härtere Einschnitte hinzunehmen hat.

Bis 2008 hat die Altmark bereits ca. 44 Tausend Einwohner (TEW) verloren, bis 2025 kommen voraussichtlich weitere 48 TEW dazu. Relativ betrachtet entspricht das einem Rückgang 1990/2008 von ca. 17 % und 1990/2025 von ca. 35 % und differenziert betrachtet verliert der Altmarkkreis ca. 31 % und der Landkreis Stendal ca. 38 % der Einwohner (zum Vergleich LSA -32,5 %). Absolut betrachtet verliert der Landkreis Stendal in diesen 35 Jahren ca. 60.000 Menschen – rein theoretisch die gesamte Bevölkerung aller Dörfer und Ortsteile, die diese 1990 insgesamt hatten.

Damit gehört der Landkreis Stendal neben Teilen der Regionen Anhalt-Bitterfeld und Mansfeld-Südharz und einigen wenigen Regionen anderer Bundesländer zu Gebieten, deren Entwicklung europaweit ein Einzelfall ist.

Auffällig bei einer feinkörnigen Betrachtung ist der besonders starke Bevölkerungsrückgang der zentralen Orte in der Altmark, die mit einem Schwund von bis zu 50 % teilweise sehr deutlich über dem Kreisdurchschnitt liegen. Bedingt durch die Zufälligkeit der Entleerung entstehen hier zunehmend stark perforierende städtebauliche Strukturen, wobei die Stadtkerne der kleineren Städte von dieser Entwicklung schon jetzt besonders sichtbar betroffen sind. Die größeren Städte setzen sich schon länger mit diesen jetzt erkennbaren Szenarien auseinander und entwickeln Gegenstrategien. Ein Teil der Städte ist in das Programm „Stadtumbau Ost“ involviert und versucht hier schon seit einigen Jahren aus dem Weniger ein Mehr zu machen.

Selbstverständlich kann diese Erosion auch in den Dörfern beobachtet werden, wobei die hier überwiegende offene Bauweise diese Einschnitte jedoch offensichtlich besser verkraftet. Aber gerade die Städte mit ihren baukulturell hochwertigen Stadtkernen verkörpern zweifellos den prägenden Rahmen der Kulturlandschaft Altmark und sind damit gemeinsam mit der Natur ein wichtiger wirtschaftlicher Baustein der Regionalentwicklung hier bei uns in der Altmark.

Immerhin 11 der insgesamt 15 Städte besitzen einen historischen Stadtkern von besonderer Bedeutung in der Bundesrepublik Deutschland. Bei den Städten Stendal, Salzwedel, Gardelegen, Tangermünde, Havelberg, Seehausen, Osterburg und Werben handelt es sich um Hansestädte, die sich 1998 zum altmärkischen Hansebund zusammengeschlossen haben. Keine Region in Europa hat eine größere Konzentration von Hansestädten aufzuweisen.

Die unaufhaltsam voranschreitende Erosion der nachhaltigsten Siedlungsform – der kompakten europäischen Stadt – führt somit gerade in den besonders strukturschwachen Regionen perspektivisch immer mehr zu weiteren Funktionsverlusten, zu Unternutzung, Leerstand, Wertverlust und Verfall von Gebäuden, zu Beeinträchtigungen des Wohnumfeldes und gleichzeitig zu einer langfristigen Gefährdung der baukulturellen Werte einhergehend mit einer Einschränkung der touristischen Attraktivität bzw. erfolgreicher Regionalentwicklung.

Die zunehmende Unterauslastung der stadttechnischen und sozialen Infrastruktur führt zusätzlich auch noch zu Funktions- und Finanzierungsproblemen und das ausgerechnet vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Kassen. Schleichend und weitgehend unbemerkt steigt so aus siedlungsökonomischer Sicht die Kostenintensität dieser Siedlungslandschaft immer weiter an. Zunehmend wird diese Entwicklung den Staat und auch den Bürger mit steigenden Fixkosten belasten. Bei angenommener konstanter Siedlungs- und Verkehrsfläche würden im Jahr 2025 in beiden Altmarkkreisen ungefähr 2.000 m² pro Einwohner vorgehalten – also für gerade einmal 5 Menschen ein Hektar kostenverursachende Siedlungsstruktur. Die Region rutscht immer tiefer in die Siedlungskostenfalle. Der Weg daraus ist lang und nicht einfach, aber immerhin möglich.

Wenn man sich nun noch feinkörniger in die Region zoomt, ergibt sich aktuell für den Landkreis Stendal ein Bestand von ca. 108.000 Gebäuden, davon ca. 37.000 Hauptgebäude. Statistisch besitzt also momentan fast jeder Einwohner ein Gebäude. Irgendwann sind es sogar 1,x Gebäude pro Einwohner – aber eben nur statistisch betrachtet. Tatsächlich kommt es zu anfänglicher Unternutzung, schließlich zu Leerstand und später immer häufiger zum Zerfall. Diese Kettenreaktion, die mit einem deutlichen Werteverfall einhergeht, zwingt zur These, dass doch eigentlich kein zusätzliches Gebäude mehr neu entstehen dürfte, also nur noch Bestandsentwicklung, Ersatzneubau und Abriss. Die Chance der praktischen Umsetzung dieser Überlegung, die sogar auch zwingend im Interesse der Allgemeinheit geboten wäre, ist (zumindest aus heutiger Sicht) gleich Null. Im Raum bleibt die Frage der künftigen Absicherung einer Baufinanzierung, wenn weder Grundstück noch Gebäude einen entsprechenden Gegenwert darstellen.

- Stichwort Leerstand und Gebäudeüberhang – Zahlen einer Momentaufnahme. Leerstehende Gebäude in Stendal: 351, in Havelberg 74, in Tangerhütte 130, in Osterburg vermutlich sogar 200, in Arneburg: 20, in Werben: 50 etc.
- Stichwort Wohnungsleerstand – momentan in Stendal 3.740 Wohnungen, in Havelberg 483, in Tangerhütte 407. In Osterburg 516, in Tangermünde 326.

Im Stadtgebiet von Stendal existieren aber auch ca. 700 Baulücken. In Seehausen liegt seit langer Zeit ein größeres Areal im Stadtkern brach. Es gibt viel Platz in den Stadtkörpern. Im Stadtkern von Tangermünde gibt es eine Straße, in der 48 Menschen leben, von denen der Jüngste wohl inzwischen auch schon 70 Jahre alt ist – also vorprogrammierter Leerstand und nicht nur hier: nein, flächendeckend. Es wird noch mehr Platz in den Stadtkörpern geben. Wie hoch ist der derzeitige Gesamtbestand an Leerstandsgebäuden und wo und auf welche Zahl wird dieser in den nächsten 15 bis 20 Jahren anwachsen? Wir wissen es leider nicht – oder besser, noch nicht. Dabei sind diese Informationen für die weitere Stadt-, Dorf- und Regionalentwicklung von grundlegender Bedeutung und somit besteht für die an der Planung beteiligten Akteure hier in der Region dringender Handlungsbedarf.

Eine grundlegende Erkenntnis aus dem Umgang mit den Entleerungsprozessen soll hier auf keinen Fall verschwiegen werden. Ob im Städtebau, in der Raumplanung oder in der Denkmalpflege – in all diesen Bereichen existieren strategische Zielstellungen, gibt es jede Menge Förderprogramme und Instrumentarien, die die entsprechende Umsetzung untersetzen sollen. Wir Praktiker in den besonders betroffenen Regionen merken aber, dass sich theoretisch gewollte und tatsächliche Entwicklung zunehmend auseinander bewegen. Die Ursache ist schnell gefunden. Instrumentarien, die unter den Rahmenbedingungen kontinuierlichen Wachstums und vor dem Hintergrund des Siedlungsdruckes entwickelt und bisher erfolgreich eingesetzt wurden, versagen ganz oder teilweise im Schrumpfungsfall. Neue Strategien und Instrumente sind notwendig; Wirkungsziele müssen qualifiziert werden.

Damit noch nicht genug, denn wir merken ebenfalls immer deutlicher, dass die momentan übliche Förderpolitik sehr stark sektoral ausgeprägt ist und häufig mehr hemmt als hilft. Integrierte Handlungsansätze benötigen eine passende Förderkulisse. Schluss mit Dutzenden von Fördertöpfen, zersplitterten Zuständigkeiten, Kumulierungsverboten und weiteren Bremsklötzen einer integrierten Entwicklung. Aktuell ist hier immerhin eine Grundsatzdiskussion zu beobachten. Das Positionspapier Nr. 77 der Akademie für Raumforschung und Landesplanung Hannover (ARL) spricht von einem notwendigen Programm „Umbau und nachhaltige Entwicklung peripherer Regionen“. Der BBSR Bericht KOMPAKT 5/2010 skizziert das Ziel – ein integriertes, ressortübergreifendes Förderprogramm für schrumpfende ländliche Räume. Die Zeit scheint momentan günstig, um Veränderungen zu bewirken.

12.3. Chancen erkennen und ergreifen

So liegt es auf der Hand, dass im Rahmen der Internationalen Bauausstellung (IBA) Stadtumbau 2010 hier in Sachsen-Anhalt das Thema „Stendal – zentraler Ort im ländlichen Raum“ sowohl die Stadt Stendal als auch die Region zu einer komplexen Auseinandersetzung mit dieser Thematik bewegt hat und künftig weiter bewegen wird. Es geht um klare Problemanalysen und strategische bzw. konzeptionelle Ansätze. Es geht aber erst einmal vordringlich um eine grundlegende Veränderung der Denk- und Handlungsweisen. „Man kann nur sehen, was man kennt!“ – mit diesem Zitat hat es Lucius Burckhardt auf den Punkt gebracht: diese Prozesse kennen wir nicht und scheinen sie tatsächlich auch nicht in ihrer gesamten Komplexität zu sehen. Stadt- und Dorfentwicklung war vor dem Hintergrund einer allgemein vorherrschenden Wachstumsphilosophie bisher immer mit extensivem Siedlungsflächenwachstum verbunden und vielerorts wird auch (leider) immer noch so gedacht und gehandelt. Die sichtbaren Folgen werden vermutlich nicht wahrgenommen und an die Siedlungsfolgekosten denkt dabei schon gar keiner.

Die Auseinandersetzung mit der Entleerung und erst recht mit der Finanzierung der Schrumpfungsprozesse hat diese Thematik aber inzwischen voll in den Fokus der aktuellen öffentlichen Diskussion gerückt und erfordert gerade in den besonders stark betroffenen Regionen eine diesbezügliche planerische Auseinandersetzung. Machen wir so weiter wie bisher, rutschen die Kommunen und die in der Region verbleibende Bevölkerung unter den Rahmenbedingungen des nun einmal unabwendbaren Bevölkerungsrückganges zwangsläufig immer mehr in die Kostenfalle. Hier einmal aktuelle Zahlen für den Landkreis Stendal:

- Betriebskosten von 1.768 km Trinkwassernetz: 13,5 Mio. €;
- 1.200 km Abwassernetz: 23,5 Mio. €;
- öffentlicher Zuschuss ÖPNV gesamt: 9,1 Mio. €;
- Abfallbeseitigung: 7,0 Mio. €;
- Rettungsdienst: 5,4 Mio. €;
- Kosten für einen(!) Zugkilometer: 10 €;
- ein laufender Meter Straße soll laut einer Studie jährlich 25 € Unterhaltungskosten verursachen – wir besitzen im Landkreis 77,5 km² Verkehrsfläche (Länge des gesamten Straßennetzes noch nicht ermittelt);
- Betriebskosten Energieversorgung: ?;
- Betriebskosten Telekommunikation: ?.

Im 21. Jahrhundert bedeutet Entwicklung Qualifizierung des Bestandes und auch Rückbau, allerdings an den richtigen Stellen. Das müssen wir alle schnellstmöglich begreifen. Der demografische Wandel wartet nicht auf die eintretende Erkenntnis – nein, er schreitet unerbittlich voran.

Was erwartet uns hier noch in den nächsten 20 Jahren? Wollen wir tatenlos zusehen? Bieten sich da nicht sogar Chancen? Bewusstes Verändern einer sich wandelnden Kulturlandschaft? Vielleicht intelligentes Schrumpfen kombiniert mit genauso intelligenter Verdichtung? Schrumpfung am Rand und Aufwertung im Kern – die Strategie des Stadtumbaus, also aus dem Weniger ein Mehr machen – kann oder sollte das nicht regional gedacht werden? Damit hat die anstehende Gestaltungsaufgabe der künftigen Siedlungsentwicklung in der Altmark ihren ersten Eckpfeiler und auch ihre Überschrift erhalten:

„Kernige Altmark – weniger ist mehr“

Ein der Planungsregion entsprechender Masterplan Altmark 2030, der sich mit der Siedlungs- und Infrastrukturentwicklung befasst und in der Umsetzung von einem Förderprogramm unterstützt wird, dass nach einem Bonussystem funktioniert, wäre doch eine feine Sache – oder? Projekte, die mehreren gewollten Zielstellungen entsprechen, bekommen den höchsten Bonus: also beispielsweise die Nutzung eines Baudenkmals im historischen Stadtkern eines Mittelzentrums für Zwecke der Daseinsvorsorge.

Nachhaltiges Denken, Planen und Handeln erfordern eine generationsübergreifende Betrachtungsweise, allgemein versteht man darunter aber einen Zeitraum von ca. 30 Jahren. Insofern ist ein Planungshorizont von 20 Jahren eigentlich zu kurz. Die regionalisierten Bevölkerungsprognosen hier in Sachsen-Anhalt sind aber einmal auf diesen Zeithorizont ausgelegt und außerdem noch als verbindliche Planungsgrundlage vorgegeben. Laut der aktuell veröffentlichten 5. regionalisierten Bevölkerungsprognose wird für die Altmark im Jahr 2025 mit einer Bevölkerungszahl von knapp 170.000 Menschen gerechnet, die sich in den 4.715 km² Fläche theoretisch auf die 540 Orte verteilen würden. Gegenüber dem Stand 1990 sind das immerhin 92.000 Einwohner weniger und diese Tatsache wirft viele Probleme und Fragen auf, die in diesem Planungsprozess gelöst oder beantwortet werden wollen. Die Entleerung der Region wurde bereits eingangs als ein zufällig ablaufender Prozess erwähnt. Lässt man diesen ungesteuert ablaufen, bedarf es nicht viel Phantasie, um sich die künftigen Ortsbilder vorstellen zu können.

Die Nachhaltigkeit ist seit 1998 für die städtebauliche und die räumliche Entwicklung ein fest verankertes Leitziel. Nachhaltigkeit bedeutet hier kompakte und hinsichtlich der Funktionen gut gemischte Strukturen. Diese kompakten Strukturen werden auch den Klimaschutzziele gerecht. Der ungesteuerte Ablauf – das Szenario „Trend“ – verbietet sich also von selbst.

Klar ist: Weniger Menschen benötigen weniger Siedlungsfläche und wir haben zuviel. Die Beschäftigung mit dem planmäßigen Rückbau ganzer Stadtteile gekoppelt mit der Aufwertung der Kerne ist seit 2002 für knapp 400 Städte in Ostdeutschland im Programm „Stadtumbau Ost“ ganz normaler Verwaltungsalltag. Inzwischen ist auch bereits der Begriff des Dorfumbaus in aller Munde.

Der weitergehende Begriff des Siedlungsumbaus erscheint da momentan vielleicht noch etwas gewöhnungsbedürftig. Regionen wie die Altmark, geprägt von einer dispersen Siedlungsstruktur und konfrontiert mit einem immensen Bevölkerungsrückgang, sollten ihn aber schnell verinnerlichen. Bei diesen Rahmenbedingungen muss in der Region auftretender Leerstand standortbezogen in zwei Kategorien eingeteilt werden – erwünscht und nicht erwünscht, wobei der erste Fall entsiegelt und der zweite in eine Nutzung überführt werden sollte. Was ist aber nun erwünscht und was nicht? Die Antwort wurde bereits oben gegeben: der Nachhaltigkeitsgrundsatz ist die Grundlage dieser Selektion.

Bei der regionalen Betrachtung stimmt die überdurchschnittliche Schrumpfung der Städte sehr nachdenklich. Die Städte sind der Puls der Region, Motoren der Regionalentwicklung, Träger der Daseinsvorsorge, Arbeitsplatzstandort für die Bevölkerung des Umlandes: die 15 Städte stellen mit knapp 45.000 Arbeitsplätzen immerhin ca. 73 % aller Arbeitsplätze der Altmark bereit und mit ihren historischen Stadtkernen sind sie prägend für die Kulturlandschaft. Schwächeln die Städte, dann geht es auch der Region nicht gut. Das ist nun einmal simple Logik jeglicher Siedlungsentwicklung. Dennoch bleibt auch das weitere „Eindampfen“ der Stadtfläche ein notwendiges Erfordernis.

Mit der Nationalen Stadtentwicklungspolitik und den begleitenden Förderprogrammen ist der künftig zu gehende Weg der Innenentwicklung klar formuliert und die Städte auf dem richtigen Weg. Trifft das nun aber auf alle Städte zu? Meine Antwort ist hier leider ein „Nein“. Die spezielle Situation der Kleinstädte, die hier irgendwie aus dem Raster fallen, hat sich zu einem aktuellen Diskussionsthema entwickelt und diese Auseinandersetzung muss intensiv geführt werden. Hier besteht also dringender Handlungsbedarf.

Eingangs hatte ich bereits die Erklärung von Verona zitiert, die auch die kleinen Vertreter mit einbezieht. Gerade in den ländlichen Räumen bilden die kleinen und mittleren Städte ein polyzentrisches Städtesystem und in den Problemregionen bilden diese sogar die einzigen Kristallisationskerne für die weitere Entwicklung – so eine Aussage aus dem Europäischen Raumentwicklungskonzept. Bei diesen Erklärungen und Entwicklungszielen handelt es sich doch um Chancen für die Einleitung eines Veränderungsprozesses! Ob in der Raumordnung, im Städtebau oder im Denkmalschutz, überall stehen notwendige Veränderungsprozesse an, die dieser

bisher völlig unbekanntem Situation gerecht werden sollen. Wenn wir erkennen, dass sich überwiegend die peripheren strukturschwachen Regionen von diesen Zielen entfernen, dann müssen wir uns auf die Suche nach geeigneten Methoden und Instrumenten begeben. Das wird nicht einfach, da der Siedlungsdruck, der Steuerung erleichtert, fehlt. Die Strategie des intelligenten Schrumpfens erfordert als Ausgangsvoraussetzung unbedingt ein Zusammenspiel aller beteiligten Akteure.

An dieser Stelle möchte ich nun auf die neuen Standards der Denkmalpflege in Sachsen-Anhalt eingehen. Der Bauminister des Landes Sachsen-Anhalt, Herr Dr. Daehre, hat einmal in Quedlinburg sinngemäß gesagt, dass die Denkmalpfleger das unbedingt zu Erhaltende definieren sollten, damit die Städtebauförderung reagieren kann. Dieser Schritt, die Revision der Denkmalsbereiche, ist nach meiner Meinung gerade in den strukturschwachen Regionen jetzt ein dringend notwendiger bei der weiteren Gestaltung der Siedlungslandschaft. Bei diesem Prozess muss der Blick realistisch sein und dem Bauhaus- und auch IBA-Grundgedanken „Weniger ist mehr“ bzw. „Weniger ist Zukunft“ folgen. Jedes Gebäude können wir einfach nicht retten – eine Priorisierung und Präzisierung der Schutzziele ist unumgänglich, verzichtbare Strukturen müssen definiert werden. Es wird sicher weh tun, aber Nutzer, Nutzungen und öffentliche Mittel werden zur Mangelware.

In einem weiteren Schritt ist es notwendig, dass die derzeit in Sachsen-Anhalt anlaufende Qualifizierung der Raumbewertung feinkörnige Ergebnisse liefert, die den konkreten Ort im Fokus hat. Planung wird zunehmend ein Prozess des Mitschreibens und Sichtbarmachens, so hat es Wolfgang Kil auf den Punkt gebracht. Brennpunkte müssen rechtzeitig erkannt werden, damit eine weitere Steuerung versucht werden kann. Regionale Leerstands- und Brachflächenkataster sind hier ebenfalls zu nennen.

Ein sehr wichtiges und breites weiteres Handlungsfeld ist die Identifikation der Bremsklötze, die die notwendige Innenentwicklung hemmen. Ein Stichwort: Leerstand und nicht auffindbare Eigentümer. Immer wieder ein Thema und scheinbar immer noch mit zu hohen rechtlichen Hürden versehen. Aber es gibt noch mehr Hürden. Sie müssen aufgespürt, benannt und beseitigt werden – aber konsequent. Wer heute nicht mit den Bürgern plant, hat schon verloren. Eine nachfrageorientierte Bestandsentwicklung ist im Sinne der Innenentwicklung ebenfalls ein hilfreiches Instrument. Welche Wohnwünsche und Anforderungen an das Wohnumfeld formuliert der Bauherr oder der Mieter? Werden Bestandsgebäude und Bestandsgrundstücke diesen gerecht? Auch hier kann nur ein kooperatives Miteinander am Ende zum Erfolg führen. Nichts ist schlimmer als ein verrufener Standort Ortskern. Dennoch haben diese Standorte eine typische Ausprägung, die durchaus mit Nachteilen in Zusammenhang gebracht werden, und zwingen kann man schließlich Niemanden –

aber locken. Die Schaffung einer Anreizstruktur für das Wohnen in kompakten städtebaulichen Strukturen wäre das dritte, die Innenentwicklung ergänzende Handlungsfeld. Also ein sogenannter Kompaktbonus, der mittel- und erst recht langfristig den Aufenthalt in diesen Strukturen belohnt.

Kompakt ist Nachhaltigkeit pur, stadtechnisch hochgradig effizient und vor dem Hintergrund des Klimaschutzes sowieso die gewollte Struktur. Anreizmöglichkeiten könnten über gestaffelte Grundsteuern oder auch über abgestufte Trink- und Abwassergebühren geschaffen werden. Die Belange der Allgemeinheit werden zunehmend solche Sichtweisen erfordern.

12.4. Eine Vision entwickeln

Die Altmark wird wohl kaum in absehbarer Zeit völlig entleert sein. Wie viel Menschen 2050 hier leben und arbeiten werden, können wir nur ahnen – auf jeden Fall bedeutend weniger als heute. Die in der Region planenden Akteure streben für diesen Zustand eine „wettbewerbsfähige und lebenswerte Altmark“ an. Diese muss natürlich auf diese weitaus geringere Bevölkerung ausgerichtet sein.

Die Architektur und die städtebaulichen Strukturen gehören mit zu den harten, das Image der Städte und Region, die Beschaulichkeit und Übersichtlichkeit der Städte, das Wohnen und das Wohnumfeld sind einige der weichen Standortfaktoren. Es ist allgemein bekannt, dass sich Unternehmen bei der Suche nach Standorten an den harten und weichen Standortfaktoren orientieren.

Wir haben diese beschaulichen und übersichtlichen Städte und viele, viele beschauliche Dörfer. Wenn wir nicht aufpassen und die Dinge einfach so laufen lassen, verliert die Region Altmark dieses Image. Zuwanderung ist auch eine Abstimmung mit den Füßen und die könnte dann künftig ausbleiben.

12.5. Fazit

Vor dem Hintergrund der eindeutigen Orientierung auf die flächendeckende Innenentwicklung bietet sich die Chance auf der Basis einer ehrlichen und umfassenden Bestandsaufnahme eine Diskussionsgrundlage für die notwendige Qualifizierung der Wirkungsziele bestehender Gesetze, Strategien, Instrumente und flankierender Maßnahmen auf nationaler bzw. internationaler Basis zu schaffen. Mit der gezielten „Stärkung der Stärken“ unserer Altmark soll auch unter den Bedingungen extremer Bevölkerungsrückgänge die Kulturlandschaft Altmark gestaltet und somit in den wesentlich prägenden Bestandteilen bewahrt werden.

Eine konsequente nachhaltige Stadt-, Dorf- und Siedlungsentwicklung, die Verbindung von intelligenter Schrumpfung und einer angemessenen, das Wohnumfeld berücksichtigenden Verdichtung im gesamten Siedlungssystem erhalten langfristig

Polyzentralität, kulturelle Werte, touristische Attraktivität, Wohnqualität, Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit technischer und sozialer Infrastruktur.

Die Vision der „Kernigen Altmark – weniger ist mehr“ ist eine generationsübergreifende Aufgabe, deren Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit wir heute vor dem Hintergrund einer bereits weit vorangeschrittenen Entleerung erkennen. Ihre Umsetzung erfordert Fachkompetenz, Kreativität, planerische Flexibilität, aber auch externe Unterstützung, Kooperation und Vernetzung mit ähnlich betroffenen Regionen – worauf warten wir denn eigentlich? Ach ja, auf den Beginn der überfälligen Grundsatzdiskussion zum künftigen Umgang mit strukturschwachen ländlichen Räumen: „Es fehlt weiterhin eine kohärente strategische Vision für eine nachhaltige und integrierte Entwicklungspolitik für ländliche Räume, wie sie die OECD in ihrem Prüfbericht für Deutschland eingefordert hat.“ (E-Paper der ARL Hannover Nr. 7)

Literaturangaben

ARL (2008) Akademie für Raumforschung und Landesplanung Hannover: Politik für periphere, ländliche Räume: Für eine eigenständige und selbstverantwortliche Regionalentwicklung“, Positionspapier Nr. 77.

ARL (2009) Akademie für Raumforschung und Landesplanung Hannover: Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume, E- Paper Nr. 7.

BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Neue Leitbilder der Raumentwicklung in Deutschland, Informationen zur Raumentwicklung Heft 11/ 12. 2006.

BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Raumordnungsbericht 2005, Berichte Band 21.

Europäische Kommission (Hrsg.): Europäisches Raumentwicklungskonzept (1999)

IBA Stadtumbau 2010: Weniger ist Zukunft, Ausstellungskatalog.

INTERREG III B-Projekt „Hist.Urban – Integrierte Revitalisierung historischer Städte zur Förderung einer polyzentralen und nachhaltigen Stadtentwicklung“, Erklärung von Verona vom 21. April 2008.

Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, 2. Entwurf Landesentwicklungsplan 2010.

Prognos AG, „Prognos Zukunftsatlas 2007“.

Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, Regionaler Entwicklungsplan Altmark (2005).

Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, 5. regionalisierte Bevölkerungsprognose 2008- 2025.

Voigt, Manfred; Regionale Planungsgemeinschaft Altmark (Hg), Studie „Wettbewerbsfähige und lebenswerte Altmark – Daseinsvorsorge in einer ländlichen Region“, Schriftenreihe des Institutes für Wasserwirtschaft und Ökotechnologie FH Magdeburg Stendal Band 7 (2007).

von Stockhausen, T. „Großflughafen in der Altmark“, „KUNST CHRONIK“ Monatschrift für Kunstwissenschaft, Museumswesen und Denkmalpflege, 51. Jahrgang März 1998 Heft 3.

13. Die Umsetzung des Wettbewerbs Bioenergie-Regionen in der Altmark

von Henning Kipp und Gerhard Faller-Walzer

Allein die privaten Haushalte der Altmark geben pro Jahr mehr als 400 Millionen Euro für Energie aus. Darunter fallen Kosten für Strom, Heizung und Treibstoffe. Diese Energie wird heute noch größtenteils aus anderen Regionen der Welt in Form fossiler Brennstoffe importiert und teuer bezahlt. Aufgrund ihrer begrenzten Verfügbarkeit und einer erwarteten steigenden Nachfrage wird ihr Preis zukünftig steigen. Darüber hinaus setzt Ihre Verbrennung große Mengen klimaschädlicher Gase frei. Die Sorge vor nicht mehr bezahlbaren Energiepreisen und den Folgen der globalen Erwärmung zwingt die Akteure zum Umbau des bisherigen Energiesystems. Preisgünstige Energiebereitstellung wird zu einem immer wichtiger werdenden regionalen Standortvorteil für Gewerbeansiedlungen und sichert die Daseinsfürsorge im ländlichen Raum. Also warum sollten nicht zuerst die vorhandenen Energiepotentiale erschlossen werden? In der Altmark erzeugen über 60 Biogasanlagen, 400 Windenergieanlagen und unzählige Photovoltaikanlagen Strom. Rein rechnerisch wird damit in der Region bereits heute mehr Strom durch erneuerbare Energien produziert als verbraucht wird. Auf diesem Erfolg darf sich die Region keineswegs ausruhen, im Bereich der Wärme- und Treibstoffversorgung stehen wir erst am Anfang.

13.1. Die Ausgangslage der Altmark

Bereits in den letzten Jahren befasste sich die Regionalentwicklung mit dem Thema Bioenergie. Durch die Anstrengungen des Regionalvereins Altmark e.V. ist die Altmark durch das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) mit dem Titel Bioenergie-Region ausgezeichnet worden. Deutschlandweit dürfen sich so 25 Siegerregionen des ausgelobten Wettbewerbes nennen. Diese sehr heterogenen „Regionen“ reichen von einzelnen Gemeinden bis hin zur Landkreiskooperation. Die Altmark ist flächenmäßig die zweitgrößte Bioenergie-Region und die einzige in Sachsen-Anhalt. Ziel der Bioenergie-Regionen ist es, bisher ungenutzte Potentiale im Bereich Bioenergie, die möglichst nicht in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion stehen, zu erschließen, um daraus regionale Wertschöpfung zu generieren und Arbeitsplätze zu schaffen. Schwerpunkte der Arbeit liegen in der Vernetzung der Akteure und der Akzeptanzbildung durch Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit. Das Projektbüro Bioenergie-Region des Regionalvereins Altmark e.V. hat seinen Sitz im Technologiezentrum IGZ BIC Altmark in Stendal.

Die ländlich geprägte Altmark ist so groß wie das Saarland und Luxemburg zusammen. Wälder, Wiesen und Felder prägen das Landschaftsbild; neben Elbe, Jeetze und Havel durchziehen tausende von Entwässerungsgräben das Land. Große Landschaftsschutzgebiete (Drömling, Elbe-Aland-Niederung, Altmärkische Wische), Truppenübungsplätze in Klietz und Colbitz-Letzlinger-Heide sowie das *Grüne Band* an der einstigen innerdeutschen Grenze bekräftigen die Aussage vom größten Biomassepotential in Sachsen-Anhalts Norden. Von dieser Landschaft profitiert auch der (sanfte) Tourismus mit den Pfeilern *Aktiv-, Kultur- und GenussMark*.

Die Altmark verfügt über eine moderne Landwirtschaft mit Spitzen-Milchleistungen und großflächiger Agrarstruktur; industrielle Standorte mit Glasherstellung, Autozulieferern, Maschinentechnik und Nahrungsmittelerzeugung konzentrieren sich auf die alten Hansestädte der Region.

Betrachtet man die Stoffströme der Region für den Energiebereich, wird sehr schnell deutlich wie viel fossile Brennstoffe und elektrische Energie von außerhalb eingeführt werden müssen und wie viel Kaufkraft dadurch in der Region abgeschöpft wird, ohne eine entsprechende Wertschöpfung vor Ort zu generieren. Würde sämtlicher oder zumindest der Großteil des Energiebedarfs, hier besonders für Heizzwecke und elektrische Energie, aus in der Region erzeugten nachwachsenden Rohstoffen, Photovoltaik und Windkraft abgedeckt, wäre dies, hier ganz abgesehen vom ökologischen Nutzen, ein entscheidender Schritt für das wirtschaftliche Wohlergehen der gesamten Region.

13.2. Die Ausbildung von Wertschöpfungsketten als zielführende Strategie in der Altmark

Wie kann dieses ehrgeizige Ziel erreicht werden? Zu erreichen ist dies durch die Ausbildung von Wertschöpfungsketten, bzw. durch das Eingehen von Wertschöpfungspartnerschaften. Schnell wird deutlich, dass regionale Partnerschaften ohne die Einbindung von Unternehmen die gesteckten wirtschaftlichen Ziele nicht erreichen können. Denn diese schaffen Arbeitsplätze, generieren Einkommen, steigern die regionale Wertschöpfung und können neue Qualitätsprodukte entwickeln, produzieren und vermarkten. Sie optimieren und verstetigen den Mitteleinsatz und sind in der Lage, erkannte Engpässe gemeinsam zu beseitigen. Was in der Summe schließlich wiederum durch die Schaffung hochwertiger regionaler Produkte und Dienstleistungen die Wahrnehmung und den Einfluss der regionalen Partnerschaft/Wertschöpfungskette vor Ort stärkt. Kommen dann dadurch noch vermehrtes Gewerbesteueraufkommen und anteilige Einkommenssteuer in den Kommunen in der Region hinzu, lässt sich durchaus von einer Erfolgsgeschichte sprechen, die zusätzlich die regionalen Akteure in ihrem Tun bestärkt und voranbringt.

In der Altmark liegen die ungenutzten Potentiale vor allem in der Nutzung von holz- und grasartiger Biomasse aus der Landschaftspflege sowie von Straßen- und Gewässerbegleitgrün. Holz kann dabei in Form von Holzhackschnitzeln in dezentralen Heizungen verbrannt werden und damit Gas oder Öl ersetzen. Die anfallende grasartige Biomasse kann in Biogasanlagen verstromt oder in getrockneter Form in Wärme umgewandelt werden. Im Bereich Biogas kann die Wirtschaftlichkeit der Anlagen durch effizientere Prozesstechnik und -biologie sowie eine verbesserte Wärmenutzung erhöht werden. Die Region hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 ihren Anteil der Bioenergie im Wärmebereich auf 30 % zu erhöhen. Um dieses zu erreichen, arbeitet die Bioenergie-Region Altmark am Aufbau zweier Wertschöpfungsketten (WSK).

13.2.1. WSK Wärme

Im Rahmen der Wertschöpfungskette Wärme soll eine optimierte Verwertung bislang ungenutzter oder neu zu schaffender Potenziale (z.B. Kurzumtriebsplantagen (KUP)) erreicht werden. Im Bereich der energetischen Nutzung biogener Festbrennstoffe gibt es bislang keine funktionsfähige regionale WSK, so dass Engpässe auf mehreren Prozessstufen vorhanden sind. Das tatsächlich verfügbare Aufkommen ist nur in Ansätzen bekannt. Der allgemeine Kenntnisstand über technische und wirtschaftliche Parameter ist aufgrund fehlender Modellanlagen in der Region nur unzureichend entwickelt und entsprechend gering ist die Nachfrage nach alternativer Wärmeversorgung. Der Ansatz zielt darauf ab, sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach holz- und halmgutartiger Biomasse in der Region zu erhöhen. Ausgangspunkt aller Interventionen ist die Nachfrageseite, denn nur durch identifizierte Kundenansprüche und bekannte Absatzpotenziale kann die WSK hinsichtlich Mengen, Qualitäten, Preisen und Logistik wirtschaftlich nachhaltig aufgebaut werden. Parallel müssen die vorhandenen Potenziale mobilisiert, d.h. wirtschaftlich und technisch erschlossen werden. Aufgebaut werden muss zudem eine komplette Verarbeitungs- und Veredlungsstufe, um zusätzlich Wertschöpfung zu generieren. Intensive Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen werden den Prozess begleitend unterstützen.

Die Partnerstruktur auf der Angebotsseite ist sehr unterschiedlich. Hierzu gehören Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft sowie der Holzbranche, zuständige Institutionen wie Straßenmeistereien und Unterhaltungsverbände, Flächeneigentümer wie Gemeinden oder Privatpersonen, und Entsorgungsunternehmen. Auf den zwischengelagerten Prozessstufen sind Unternehmen beteiligt, die für Ernte, Transport und Lagerung sowie für die Aufbereitung und Konfektionierung verantwortlich sind. Die eigentliche Wärmeerzeugung kann durch neu zu gründende Betreiber-gesell-

schaften in Form von Beteiligungsgesellschaften oder durch Wärmeversorger erfolgen. Auf Seiten der Nachfrager stehen öffentliche Einrichtungen, Gewerbe- und Industriebetriebe sowie Privatpersonen.⁶⁵

13.2.2. WSK Biogas

Aufgrund der derzeitigen Entwicklung im Bereich Biogas zielt die regionale Strategie darauf ab, die Effizienz der WSK auf den verschiedenen Prozessebenen zu steigern. Zentrale Engpässe der WSK sind fehlendes Kapital zur Umsetzung von Bioenergieprojekten durch regionale Akteure, fehlende Wärmenutzungskonzepte für bestehende oder in Planung befindliche Anlagen sowie, bedingt durch zunehmende Flächenkonkurrenz, fehlende Substratmengen. Zugleich ist der Zugang zu Wissen über optimierte Anlagenführung als eine wesentliche Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Anlagen nicht gegeben. Daher stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten Maßnahmen, die zur Effizienzsteigerung im Bereich Biogas beitragen. Hierzu gehören auch die Modellierung und Bewertung innovativer Lösungen zur Wärmenutzung vor Ort sowie die Darstellung von Anwendungsmöglichkeiten mobiler Wärmespeicher. Die Interventionen entlang der WSK zielen des Weiteren darauf ab, eine hohe Beteiligung regionaler Akteure zu bewirken sowie das Wissen über den Anbau nachwachsender Rohstoffe und das Optimierungspotenzial zum Betrieb von Biogasanlagen zu erweitern.⁶⁶

Die angedachte Wertschöpfungskette Biokraftstoffe wird aufgrund fehlender Marktanreize nicht gesondert behandelt, sondern durch die Nutzung von Biomethan als Treibstoff in die WSK Biogas integriert.

13.3. Unterstützende Modellprojekte und Studien

Zur Unterstützung des Aufbaus einzelner Wertschöpfungspartnerschaften und der Wertschöpfungsketten allgemein werden Modellprojekte und Studien durch das Projektbüro Bioenergie-Region ausgeschrieben.

Modellprojekt Repowering

Bislang erreicht ein erheblicher Teil der Biogasanlagen in der Altmark das Betriebsoptimum prozesstechnisch und ökonomisch noch nicht. Ein Großteil der Anlagen verfügt über keine effiziente Wärmenutzung. Im Modellprojekt soll daher gemeinsam mit Landwirten, Anlagenbetreibern und Fachleuten nach Möglichkeiten der Optimierung der Biogasanlagen gesucht werden. Anhand konkreter Anlagenbeispiele ste-

⁶⁵ REK Bioenergie-Region Altmark

⁶⁶ REK Bioenergie-Region Altmark

hen effizientere Blockheizkraftwerke (BHKWs), Fragen der Gaseinspeisung, maximale Ausnutzung der Gärsubstrate und Verwertung der Gärreste im Fokus der praxisorientierten Studie.

Modellprojekt Seehausen

Mehrere durchgeführte Potenzialstudien verweisen auf die enorme Menge bisher ungenutzter Biomasse in der Region. Neben öffentlichen Verkehrswegen sind in der Elbniederung und der Wische zahlreiche Gewässerränder zu bewirtschaften. Die dabei jährlich anfallende gras- und holzartige Biomasse blieb bislang unverwertet. Das theoretische Massepotential ist schon erhoben, nun gilt es mittels einer Studie ökologisch und ökonomisch sinnvolle Verfahren zur Nutzung dieser Biomasse zu finden. Das bedeutet auch einen Wechsel fort von der Biomassevermeidung hin zur Biomassemaximierung in der Gewässer- und Verkehrsflächenpflege.

Vertiefende Machbarkeitsstudie Heuheizwerk Mieste

Der Drömling, einstmals Versumpfungsmoor, ist als Naturpark ausgewiesen. Um den typischen Offencharakter dieser traditionellen, naturnahen Kulturlandschaft zu bewahren, werden Teile des Naturparkes im Rahmen des Vertragsnaturschutzes bewirtschaftet. Aufgrund später Grasmahdtermine fallen große Mengen verholzter Gräser an, deren energetische Verwertung die einzig nachhaltige Nutzungsmöglichkeit darstellt. Am Rande des Drömlings liegt die Gemeinde Mieste mit ihren 2.300 Einwohnern, einer Grund- und Sekundarschule, einer Kindertagesstätte sowie einem Pflegeheim. Zur langfristigen Sicherung dieser Einrichtungen ist auch eine stabile Energieversorgung von großer Bedeutung. Daher plant die Gemeinde den Bau eines Halmgutheizwerkes zur Nutzung dieser Biomassepotentiale. Für die Bioenergie-Region Altmark bietet sich die Chance, mit einer vertiefenden Machbarkeitsstudie ein Projekt mit konkreten Realisierungschancen und ausgeprägtem Demonstrationscharakter zu unterstützen.

Weitere Studien

Geplant ist, in den kommenden Monaten weitere altmarkweite Untersuchungen sowie konkrete Projektstudien auszuschreiben. Unter anderem werden zwei Machbarkeitsstudien zu Nahwärmenetzen erstellt sowie eine Potentialerhebung zu dezentralen Biomassehöfen finanziert. Im Bereich Biogas sollen neue Verfahren, die insbesondere cellulosehaltige Stoffe besser abbauen können, begleitet und unterstützt werden.

13.4. Fazit

Bioenergie ist eine echte Alternative für die zukünftige Ausrichtung unserer ländlichen Region. Das hochgesteckte Ziel im Jahre 2020 einen Beitrag von 30 % Bioenergie zur Deckung des regionalen Wärmebedarfs zu leisten, kann nur erreicht werden, wenn sowohl Private, Gewerbetreibende als auch Kommunen ihre Heizungsanlagen auf biogene Festbrennstoffe, wie Holzhackschnitzel und Pellets, umstellen. Daneben wird es notwendig sein, bei bestehenden Biogasanlagen Wärme-konzepte zu entwickeln. Die energetische Nutzung des Bioabfalls wird neue Potentiale erschließen. Die Gemeinden müssen verstärkt die Energieversorgung selbst in die Hand nehmen, um die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum durch Sicherung einer preisstabilen Wärmeversorgung zu gewährleisten.

Ziel des Projektbüros Bioenergie-Region ist es, regionale Kreisläufe aufzubauen und damit Geld in der Region zu halten, zu erwirtschaften und Arbeitsplätze zu schaffen. Auch nach Ende der Wettbewerbsphase der Bioenergie-Region im Mai 2012 muss daher der Weg hin zu einer Erneuerbaren-Energierregion weitergegangen werden, um die bisherigen Erfolge und im Aufbau befindlichen Wertschöpfungsketten zu verstetigen und nachhaltig in der Region zu verankern.

14. Vom europäischen Austausch profitieren – Bioenergie stärken: Das Projekt RUBIRES

von Jana Rohleder

Durch das Bundesmodellprojekt Regionen Aktiv wurden in der Altmark mehrjährige Erfahrungen hinsichtlich der Themen nachwachsende Rohstoffe, Stoffstrommanagement und der Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften gesammelt. Ausgehend von diesen Voraussetzungen war von der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark in Zusammenarbeit mit anderen europäischen Partnern ein Projekt mit dem Titel „RUBIRES – Rural Biological Resources“ (Nachwachsende Rohstoffe im ländlichen Raum) ausgearbeitet und beim EU-Programm Mitteleuropa (Central Europe) zur Bewilligung eingereicht worden. In der zweiten Jahreshälfte 2008 wurde schließlich das Projekt RUBIRES mit einer Laufzeit von drei Jahren für den Zeitraum von Januar 2009 bis Dezember 2011 genehmigt.

Das EU-Programm Central Europe⁶⁷ ist eine Förderinitiative zur Unterstützung der transnationalen Kooperation im Rahmen der europäischen territorialen Zusammenarbeit. Sie dient der Stärkung des wirtschaftlichen, sozialen und räumlichen Zusammenhalts in Europa und ist auf den Zeitraum bis 2013 ausgelegt.

14.1. Ziele, Inhalte, Ergebnisse

Seit Beginn des Jahres 2009 arbeiten, unter der Federführung der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark als Leadpartner, zehn Partner aus Deutschland, Italien, Österreich, Ungarn und Slowenien gemeinsam an dem Projekt RUBIRES. Ebenso wie die Regionale Planungsgemeinschaft sind diese überwiegend für die Regionalplanung und Regionalentwicklung in ihrer Region zuständig.

Durch einen intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern und die Entwicklung gemeinsamer Strategien für eine umfassendere Nutzung nachwachsender Rohstoffe werden mit dem Projekt Voraussetzungen geschaffen, um ein wirtschaftliches Wachstum durch die Nutzung endogener Potenziale (insbesondere in Bezug auf nachwachsende Rohstoffe) und die Koordinierung der Landnutzung zu unterstützen. Auf diese Weise soll eine nachhaltige Energieerzeugung in den ländlichen Regionen gefördert werden, um somit einen Mehrwert zur Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung ländlicher Gebiete zu generieren.

⁶⁷ www.central2013.eu

Das Projekt RUBIRES ist in fünf Arbeitspakete untergliedert, wobei vier thematisch ausgerichtet sind und das Arbeitspaket 1 die administrativen Aufgaben beinhaltet. Alle Partner sind in die fünf Arbeitspakete mit einbezogen.

Dem Arbeitspaket 1, für das hauptsächlich die Regionale Planungsgemeinschaft Altmark als Leadpartner des Projektes verantwortlich ist, sind unter anderem die Projektkoordination und das Projektcontrolling zugeordnet. Außerdem zählen das Finanzmanagement und die Berichterstattung gegenüber der EU-Programmebene in Wien zu den wichtigsten Aufgaben in diesem Arbeitspaket.

Ziel des Arbeitspaketes 2 „Kommunikation und Wissenstransfer“ ist es, in den Partnerregionen Aufklärungsarbeit über die vorhandenen nachwachsenden Rohstoffe und deren mögliche Nutzung zu leisten, um so die Akzeptanz für weitere Bioenergieprojekte zu fördern. Vertiefte Kenntnisse versetzen lokale Akteure in die Lage, ihr neu gewonnenes Expertenwissen im Projekt umzusetzen. Ferner werden Qualifizierungen für Unternehmen und Personen angeboten, die in den regionalen Wertschöpfungspartnerschaften Schlüsselpositionen einnehmen. Um auch Jugendliche für das Thema „Nachwachsende Rohstoffe und ihre Nutzung“ zu sensibilisieren und zu begeistern, wurden bereits in allen Partnerregionen Schulwettbewerbe ausgelobt, in denen Schülerinnen und Schüler aufgerufen wurden, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die jeweiligen Gewinner haben im Sommer 2010 zusammen an einer Exkursion in die Bioenergieregion Straubing-Bogen teilgenommen, wo sie z.B. im Kompetenzzentrum für Nachwachsende Rohstoffe vertiefendes Wissen gewonnen haben. Gleichzeitig wurde ihnen die Möglichkeit gegeben, sich mit anderen Jugendlichen aus Europa auszutauschen.

Das dritte Arbeitspaket zielt auf die Verbesserung eines regionalen Stoffstrommanagements. Zunächst werden in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit die regionalen Biomassepotenziale erfasst. In der Altmark sind bisher die Potenziale, die sich aus der Nutzung von Biomasse aus Schutzgebieten nach Naturschutzrecht, Dauergrünlandflächen und den hoheitspflichtigen öffentlichen Aufgaben der Gewässer- und Verkehrsflächenpflege ergeben, nicht erfasst. Dieses theoretische Biomassepotenzial im Zuge von RUBIRES zu untersuchen, ist ein besonders innovativer Ansatz, der von der Regionalen Planungsgemeinschaft verfolgt wird. Zudem entwickelt das Fraunhofer Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT ein GIS-Tool für die Altmark, mit dem die Potenziale kraut- und holzartiger Biomasse aus der Gewässer- und Verkehrsflächenpflege lokalisiert und berechnet werden können. Ferner umfasst das Arbeitspaket die Analyse des bestehenden regionalen Bedarfs an Energie und Rohstoffen sowie die Analyse der bestehenden Stoffströme und vorhandenen Managementinstrumente. Daran anschließend werden Empfehlungen

für den Aufbau eines Stoffstrommanagements erarbeitet sowie entsprechende Instrumente entwickelt und erprobt.

Ziel des Arbeitspaketes 4 „Regionales Flächenmanagement“ ist es, die Koordinierung unterschiedlicher Ansprüche und Anforderungen an die Flächennutzung zu verbessern. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Konkurrenz zwischen der Produktion von Nahrungsmitteln und dem Anbau von nachwachsenden Rohstoffen für die energetische Nutzung. Innerhalb des Projektes werden daher Indikatoren zur Bewertung von Flächen erarbeitet, die sowohl ökonomische, ökologische wie auch kulturelle Kriterien beachten. Die Erprobung, Prüfung und Ermittlung von praktisch anwendbaren Indikatoren soll dazu beitragen, Planungen von Flächennutzungen zu optimieren. Ein Ergebnis wird der Entwurf eines neuartigen Instrumentes innerhalb der formellen Regionalplanung sein.

Das Arbeitspaket 5 „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ zielt darauf ab, eine neue Methode anzuwenden, die durch eine erhöhte Nutzung nachwachsender Rohstoffe zu einer Stärkung des ländlichen Raumes beiträgt. Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen (aus Wirtschaft, Politik, Soziales, Wissenschaft und Technik) bilden regionale Wertschöpfungspartnerschaften. Diese verfolgen das Ziel, auf Basis des vorhandenen Potenzials regionale Projekte zur erhöhten Nutzung nachwachsender Rohstoffe zu identifizieren und die Umsetzung zu begleiten. Ziel von RUBIRES ist es, regionale Wertschöpfungspartnerschaften aufzubauen, um so die Wertschöpfung in der Region zu halten. Im optimalen Sinne würden alle Produktions- und Veredelungsschritte von der Substratbereitstellung über die Produktion bis zum Verbrauch entlang einer Wertschöpfungskette (z.B. der Kette „Biogas“) in der jeweiligen Region statt finden.

14.2. Fazit

RUBIRES zielt auf die verstärkte und effizientere Nutzung nachwachsender Rohstoffe sowie auf geeignete Anpassungsstrategien in der Forst- und Landwirtschaft. So kann Europa Herausforderungen wie dem Strukturwandel in der Landwirtschaft oder der Nachfrage nach nachwachsenden Rohstoffen besser begegnen. Gemeinsame Aktionspläne und Methoden zum Stoffstrom- oder Flächennutzungsmanagement stehen ebenso im Fokus wie der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten. Hierbei bietet besonders die regionale Ebene die Möglichkeit, künftige Entwicklungen zu lenken. Der intensive Erfahrungsaustausch mit anderen Akteuren aus den RUBIRES Partnerregionen bringt neue Ideen hervor. Ansätze und Projekte, die sich dort bereits etabliert haben, können auch an die Voraussetzungen anderer Regionen angepasst und in diese übertragen werden.

Das Projekt RUBIRES will in den ländlichen Regionen im Bereich nachwachsender Rohstoffe Brücken bauen, vorhandene Potenziale aufdecken und diese sowohl optimal als auch nachhaltig nutzen, um dadurch die Wertschöpfung in der Region zu halten.

Zudem geht es bei RUBIRES um einen sinnvollen Einsatz von Bioenergie. Zum einen heißt das, einen effizienteren Einsatz zu erreichen – schließlich wäre es unwirtschaftlich und wenig ökologisch, wenn Biogas nur für die Stromherstellung genutzt würde und die anfallende Wärme hingegen ungenutzt bliebe. Zum anderen bedeutet dies, auch andere Biomassearten energetisch zu nutzen. Darüber hinaus sollen die Potenziale nur unter Beachtung der Belange einer nachhaltigen Flächennutzung und der regionalen Wertschöpfung Verwendung finden. Hierfür müssen im Rahmen des Projektes eine Vielzahl dauerhafter Partnerschaften zwischen Landwirten, Erzeugern, Vermarktern und Verbrauchern aufgebaut und gefestigt werden.

In der Region Altmark bildet RUBIRES einen wichtigen Baustein, um das Leitprojekt „Innovative Biomassenutzung im Rahmen eines regionalen Energie- und Stoffstrommanagements“ des Integrierten ländlichen Entwicklungskonzepts (ILEK) Altmark umzusetzen und damit dieses Spitzenthema nachhaltig in der Regionalentwicklung zu verankern.

15. Das Projekt „KitaMobil – Systemwechsel in der Finanzierung der Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf“

von Christiane Lüdemann

Wir werden älter – bunter – weniger. Vor allem Ostdeutschland ist deutlich früher und stärker von den Folgen des demografischen Wandels betroffen, als es die alten Bundesländer sind. Daher müssen hier dringend Antworten auf den demografischen Wandel gefunden werden.

Schrumpfung an sich ist nicht nur negativ zu sehen, sie kann auch als Chance für Neues verstanden werden. Besonders im Hinblick auf die Anpassung und Planung der Infrastrukturen bietet der demografische Wandel Platz für innovative und systemübergreifende Lösungsansätze. Dr. Thomas de Maizière, Bundesinnenminister und Beauftragter der Bundesregierung für die Neuen Bundesländer, verfolgt den Grundgedanken, dass diese Lösungsansätze vor allem aus der Mitte der Gesellschaft kommen müssen. Die neue Demografie-Politik zielt darauf ab, dass die Verwaltungen diejenigen Akteure unterstützen, die mit kreativen Ideen und Mut Neues anpacken wollen.

Aus diesem Grund hat das Bundesministerium des Innern im Jahr 2010 das Modellvorhaben „Daseinsvorsorge 2030 – innovativ und modern – eine Antwort auf den demografischen Wandel“ ins Leben gerufen und mit einem Wettbewerb um die besten Ideen gestartet. Im September 2010 wurden die Ergebnisse des Wettbewerbs bekannt gegeben. Aus 32 Vorhaben sind sechs Projekte ausgewählt worden, die seit Mitte Oktober 2010 mit Unterstützung der ostdeutschen Landesregierungen umgesetzt werden. Hierzu gehört das Projekt der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf, das sich mit der Entwicklung neuer Ansätze zur langfristigen Finanzierung der Kinderbetreuung bei gleichzeitiger Steigerung des qualitativen Angebots befasst. Der Kurztitel des Vorhabens lautet „KitaMobil“. Auch die weitere Auswahl der Modellprojekte, die innerhalb eines Jahres bearbeitet werden, ist sehr vielfältig: Ein Projekt aus Brandenburg beschäftigt sich mit der Mobilitätssicherung in dünn besiedelten Regionen durch die Integration diverser logistischer Dienstleistungen. In Mecklenburg-Vorpommern wird der Aufbau eines integrierten Altenzentrums in Greifswald mit dem Ziel geplant, alte Menschen im Alltag nicht mehr länger zu isolieren, und in Oelsnitz im Erzgebirge wird ein Projekt umgesetzt, das Senioren ermöglichen soll, mehr Kultur- und Bildungsangebote zu nutzen.

15.1. Kurzbeschreibung der Ausgangssituation

Umgesetzt wird das Vorhaben „KitaMobil“ in der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf. Die im Zuge der Gemeindegebietsreform in Sachsen-Anhalt zum 01.01.2010 neu gebildete Gebietskörperschaft liegt im Altmarkkreis Salzwedel und besteht aus den weiterhin selbständigen Mitgliedsgemeinden Beetzendorf, Dähre, Flecken Apenburg-Winterfeld, Flecken Diesdorf, Jübar, Kuhfelde, Rohrberg und Wallstawe. Diese acht Mitgliedsgemeinden zählen insgesamt 94 Ortsteile mit 14.029 Einwohnern (Stand 01.01.2010) und verteilen sich auf einer Fläche von 535 km². Sie verzeichnen aktuell schon einen Bevölkerungsrückgang von jährlich einem Prozent. Die Verbandsgemeinde ist für die Sicherung der Daseinsvorsorge auf dem Gebiet der Kinderbetreuung zuständig. Das umfasst dauerhaft die finanzielle, quantitative und vor allem qualitative Bereitstellung von entsprechenden Einrichtungen. Derzeit ist die Kommune Trägerin von 16 Kindertagesstätten, in denen 781 Kinder von 79 Erzieherinnen betreut werden. Diese Kitas sind gleichmäßig in der Fläche verteilt. Die Auslastung im Alter von 3 bis 6 Jahren liegt bei etwa 80 %. Bei der Betreuung der Altersgruppe 0 bis 3 Jahre gestaltet sich die Auslastung etwas anders. Die vorhandenen Plätze sind zu 100 % ausgelastet, so dass von Seiten der Verbandsgemeinde Wartelisten geführt werden. Derzeit bezuschusst die Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf die Kinderbetreuung jährlich mit einem Betrag von rund 1,5 Mio. Euro.

Bei sinkender Kinderzahl und sinkenden Zuschüssen für die Betreuung wird eine Verschlechterung der finanziellen Situation erwartet, wenn es beim bisherigen Finanzierungssystem bleibt. Es ist davon auszugehen, dass mittelfristig einige der vorhandenen Einrichtungen zu schließen sind. Damit kann allerdings keine Verbesserung der Qualität erreicht werden, die jedoch wichtig ist, will man als Gemeinde und Region konkurrenzfähig bleiben und die Lebensqualität erhalten. Die Situation wird insgesamt durch die Tatsache verschärft, dass die Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf die flächenmäßig größte der 18 Verbandsgemeinden in Sachsen-Anhalt ist, es jedoch laut aktuellem Entwurf des Landesentwicklungsplanes Sachsen-Anhalt fraglich ist, ob auch zukünftig ein zentraler Ort im Verbandsgebiet liegen wird. Dies kann zu einer Benachteiligung bei finanziellen Zuweisungen von der Landesebene führen.

Eine Reduzierung der Anzahl der Einrichtungen im Verbandsgemeindegebiet verursacht für viele Eltern weite Anfahrtswege. Bisher gibt es keine Lösungsansätze in der Region, die einen öffentlichen Transport von Kindern im Kindergartenalter ermöglichen. Das könnte in Konsequenz dazu führen, dass die Nachfrage nach Plätzen im Gemeindegebiet weiter sinkt, da aufgrund beruflicher Bedingungen private Einrichtungen außerhalb der Verbandsgemeinde genutzt werden bzw. der Wohnsitz verlegt wird. Desweiteren kann es dazu führen, dass der Besuch von Einrichtungen für Kinder aus sozial schwächeren Familien, die nicht motorisiert sind, verwehrt bleibt.

Derzeit erfolgt die Finanzierung der Kitas per Defizitausgleich. Mit diesem System der Finanzierung sind kaum Entwicklungen möglich, sowohl inhaltlicher wie auch wirtschaftlicher Art. Der Anreiz für Kostensenkungen ist nur gering, da keine Spielräume geschaffen werden können, um bei sinnvollen Einsparungen andere Ausgaben z.B. zur Qualitätssteigerung tätigen zu können. Derzeit beträgt das Defizit der Einrichtungen zwischen 1.000 Euro und 3.000 Euro pro Jahr und Kind. Diese Spannweite ist bedingt durch bauliche Gegebenheiten, die Anzahl der zu betreuenden Kinder und eine derzeit nur geringe Flexibilität z.B. hinsichtlich der Öffnungszeiten.

15.2. Inhalt des Projektes KitaMobil

Mit dem Projekt „Systemwechsel in der Finanzierung der Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf“ im Rahmen des Modellvorhabens „Daseinsvorsorge 2030 – innovativ und modern – eine Antwort auf den demografischen Wandel“ stellt sich die Verbandsgemeinde diesen genannten Herausforderungen. Oberziel des Projektes ist es, innerhalb von zwei Jahren einen Systemwechsel in der Finanzierung von Aufgaben zur Kinderbetreuung anzuschieben. Hiermit sollen für den ländlichen Raum folgende Ziele unterstützt werden:

- langfristige Sicherung der Kinderbetreuung;
- Steigerung der Qualität des Betreuungsangebots;
- Schaffung flexibler Betreuungsangebote für Eltern zur Sicherung des beruflichen Wiedereinstiegs bzw. des Erhalts qualifizierter Fachkräfte für den ersten Arbeitsmarkt.

Ansatz des Systemwechsels ist es, die Finanzierung der Kindertagesstätten erstens von einer Defizit- auf eine Pauschalfinanzierung umzustellen und zweitens von einer fast ausschließlich öffentlichen Finanzierung auf eine Finanzierung in öffentlich privater Partnerschaft umzubauen, die stärker als bisher nach wirtschaftlichen Kriterien handeln kann.

Die Finanzierung und die Erbringung von qualitativen Leistungen sollen dabei aus drei Bereichen erfolgen:

- Öffentliche Mittel,
- Mittel von regionalen Unternehmen/Sponsoren,
- Leistungen des Ehrenamtes.

Es gibt diesen Dreiklang bereits, jedoch nur in Ausnahmefällen und zu punktuellen Anlässen, wie z.B. zu besonderen Festen oder Veranstaltungen. Nun gilt es, die einzelnen Akteure stärker als bisher und vor allem dauerhaft und kontinuierlich einzubeziehen.

Insbesondere im Bereich der öffentlichen Finanzierung und Verwaltung sind einschneidende Änderungen vorzunehmen, um regionale Unternehmen und das Ehrenamt zukünftig stärker einbinden zu können.

Zunächst soll die Finanzierung der Kindertagesstätten von einem Defizit ausgleich auf eine Pauschalfinanzierung umgestellt werden. Damit kann den Einrichtungen ein Budget zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie eigenständig arbeiten und das pädagogische Angebot ihrer Einrichtungen verbessern können. Zugleich sollen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, in dem lokal ansässige Unternehmen oder dritte Sponsoren eingebunden werden. Die Führung und Organisation der Kitas wird zukünftig zum einen stärker wirtschaftlichen Gegebenheiten unterliegen, zum anderen den Verantwortlichen aber gleichzeitig mehr Gestaltungsspielraum bieten. Auch die Gestaltungsmöglichkeiten und das Mitspracherecht sowohl der weiteren Mittelgeber, aber auch der Personen, die über das Ehrenamt eingebunden werden sollen, werden erhöht.

Insgesamt ist angedacht, den öffentlichen Einrichtungen mehr Eigenverantwortung zu übertragen und die gemeindliche Hoheit und Entscheidungsbefugnis abzubauen. Hierbei sind rechtliche Vorschriften einzuhalten, aber Handlungsspielräume im Rahmen vorhandener Gesetzlichkeiten können und sollen genutzt werden. Gegebenenfalls müssen neue Rechtsformen für die Trägerschaft gebildet werden.

Ein solcher Systemwechsel erfordert zunächst die Kenntnis und Einsicht bei allen Beteiligten, dass die derzeitige demografische und finanzielle Situation eine aktive Änderung erfordert, will man die gesetzten Ziele in der Kinderbetreuung erreichen. Zugleich müssen die Akteure Mut und Risikobereitschaft aufbringen, um einen solchen Schritt zu gehen. Dazu ist eine intensive Zusammenarbeit notwendig, in deren Ergebnis es einen Konsens über die zukünftige Gestaltung und Entwicklung geben muss.

Der Systemwechsel ist auch notwendig, um der frühkindlichen Bildung einen sehr viel höheren Stellenwert als bisher einräumen zu können. Die Förderung der Kinder hat in den letzten Jahren zwar bereits eine Aufwertung erfahren, umfasst aber nach wie vor nur einen geringen Anteil an der gesamten Betreuungszeit der Kinder. Die frühkindliche Förderung liegt dabei im vitalen Interesse von Unternehmen/Arbeitgebern – ebenso wie eine verlässliche und an die jeweilige Situation der Eltern angepasste Betreuungszeit, die über die bestehenden Öffnungszeiten hinausgehen kann und zum Teil auch muss.

In Ergänzung kann die Einbindung des Ehrenamtes zu einer Erweiterung der Erfahrungswelten der Kinder führen und im Gegenzug zu einer sehr viel stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Kindertagesstätten, den Kindern und Eltern auf der einen Seite und dem Ehrenamt, d.h. den Vereinen und aktiven Einzelpersonen auf der anderen Seite. Die ehrenamtlich Tätigen sollen zudem durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen auf die Tätigkeiten vorbereitet werden und hierdurch zugleich Anreize zum lebenslangen Lernen bekommen.

Geplant ist, die pädagogischen Konzepte durch thematische Schwerpunkte (z.B. Musik, Sprachen, Sport etc.) neu auszurichten. Um mehrere Schwerpunkte gleichzeitig in den Einrichtungen anbieten zu können, wird ein Personal-Pool in den Schwerpunktbereichen aufgebaut. Darüber hinaus wird in allen Einrichtungen der Anteil der frühkindlichen Bildung erhöht. Diese qualitative Ausweitung des Angebots ist trotz Reduzierung der Anzahl der Einrichtungen insgesamt nicht durch die bisherige öffentliche Finanzierung sichergestellt. Ein Umbau der Finanzierung auf das beschriebene 3-Säulen Modell im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft ist notwendig.

Als ein weiterer Baustein sollen die Möglichkeiten für öffentlichen Transport für Kinder bis zum Eintritt in das Grundschulalter geprüft und gemeinsam mit den verantwortlichen Akteuren neue Modelle entwickelt werden. Auch hier gilt es, die rechtlichen Rahmenbedingungen genau zu analysieren und darauf aufbauend Formen des betreuten öffentlichen Transportes zu erproben.

Des Weiteren wird angestrebt, die Essensversorgung auf eigene Küchen umzustellen, zumindest in den Einrichtungen wo dies derzeit baulich machbar ist. Der Aufbau von Kontakten zu regionalen Produzenten wird hierbei angestrebt. Insgesamt sollen die Einrichtungen dabei unterstützt werden, die Qualität der Essensversorgung zu erhöhen, da dieses Merkmal als wichtig für die Profilierung der einzelnen Einrichtungen anzusehen ist.

15.3. Die Umsetzung

Das Projekt „KitaMobil“ ist offiziell im November 2010 gestartet. Es beinhaltet die drei Säulen „Finanzierung“, „Mobilität“ und „Pädagogik“. Bis Ende April 2011 werden drei Teilkonzepte durch unterschiedliche Auftragnehmer erarbeitet. Danach übernimmt das Projektmanagement die Zusammenführung der drei Bausteine. Bis Ende August 2011 soll laut Zeitplanung der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf ein Gesamtkonzept mit einer detaillierten Umsetzungsplanung entstehen. Dieses Konzept wird durch eine Jury des BMI geprüft. Bei positiver Bewertung besteht die Aussicht, weitere Fördermittel zur Umsetzung dieses Konzeptes zu erhalten.

Projektbaustein Finanzierung

Im Projektbaustein „Finanzierung“ wird zunächst eine detaillierte demografische Analyse der Verbandsgemeinde und ihren einzelnen Mitgliedsgemeinden erfolgen. Diese Systemanalyse bildet die Basis für alle weiteren Aktivitäten im Rahmen des Projektes. Darauf aufbauend werden in diesem Baustein die Kosten- und Finanzierungspläne der beteiligten Einrichtungen betrachtet und ausgewertet. Die Einnahmen, das sind die Zuschüsse vom Land, die Elternbeiträge, Spenden und die Defizitübernahme der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf werden den Ausgaben, die für Personal, Gebäude, Sachmittel und sonstigem, gegenübergestellt. Im Rahmen des Finanzierungskonzeptes ist weiterhin geplant, Möglichkeiten für zusätzliche Einnahmen, beispielsweise durch Einbindung von Unternehmen, aufzuzeigen und die Einbindung von ehrenamtlichen Leistungen für zusätzliche Angebote zu untersuchen. Im Ergebnis soll die Entwicklung von Szenarien zur zukünftigen Finanzierung und wirtschaftlichen Führung der Kindertagesstätten unter Beachtung der gegebenen Rahmenbedingungen stehen.

Projektbaustein Mobilitätskonzept

Der zweite Baustein, das Mobilitätskonzept, wird von der kreiseigenen Personenverkehrsgesellschaft mbH des Altmarkkreises Salzwedel (PVGS) erarbeitet. In diesem Projektbaustein besteht die Herausforderung darin, dass heute die Kinder im Alter von 0 bis 6 Jahre nicht mit dem ÖPNV transportiert werden. Der öffentliche Transport beginnt in der Regel erst mit Schulbeginn in Form des Schülerverkehrs. Insofern gilt es, die vorhandenen örtlichen Gegebenheiten dahingehend zu überprüfen, welche baulichen, organisatorischen und rechtlichen Bedingungen erfüllt sein müssen, um Kinder im Vorschulalter zu transportieren. Dazu gehört auch die Ermittlung der notwendigen Ausrüstung der Fahrzeuge und des Bedarfs an Schulung für das Fahrpersonal. Das zu erstellende Mobilitätskonzept soll eine Netzplanung des ÖPNV für Kindertagesstätten enthalten. Beförderungsangebote mit Klein-

bussen auf der Basis des vorhandenen Rufbusangebotes werden ebenso geprüft wie die Entwicklung von bedarfsbezogenen Hol- und Bringendiensten.

Projektbaustein Pädagogik

Der dritte Projektbaustein umfasst das Thema Pädagogik. Grundlage für zukünftige Aktivitäten ist die Entwicklung eines Leitbildes der Kindertagesbetreuung in der Verbandsgemeinde. Gemeinsam mit den Verantwortlichen in Verwaltung, Einrichtungen und Eltern sollen Veränderungsvorschläge erfasst und auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden. Des Weiteren wird die Einbindung des Ehrenamtes in die Kinderbetreuung zukünftig intensiviert. Dies soll durch Kampagnen zur Akquisition ehrenamtlicher Akteure erreicht werden, die gemeinsam mit den Erzieherinnen und weiteren Beteiligten organisiert werden. Als weiterer Aspekt soll vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen der Kinderbetreuung der Qualifizierungsbedarf der Erzieherinnen ermittelt werden. Im Ergebnis wird ein Maßnahmenplan zur Umsetzung neuer pädagogischer Konzepte und zur Schwerpunktentwicklung der Einrichtungen erwartet.

Zur Unterstützung der Ergebnisfindung in den einzelnen Bausteinen sind mehrere Veranstaltungen geplant, die der Einbeziehung der Öffentlichkeit, von interessierten Eltern sowie betroffenen Erzieherinnen und Leiterinnen der Einrichtungen dienen sollen. Dazu gehören lokale Workshops wie auch eine Auftaktveranstaltung. Diese fand am 8. Dezember 2010 in Kuhfelde statt. Unterschiedliche Vorträge über das Modellvorhaben, die Projektbausteine sowie Beispiele anderer Einrichtungen dienten der Bekanntmachung des Vorhabens. In einer moderierten Gesprächsrunde mit Leiterinnen der Kindertagesstätten und Vertretern der Elternkuratorien wurden deren Wünsche und Erwartungen vorgestellt und offene Fragen diskutiert. Diese Anregungen fließen in die weitere Ausgestaltung des Projektes mit ein.

Die Verbandsgemeinde steht bei der Umsetzung des Vorhabens nicht allein dar. Sie ist seit mehreren Jahren Mitglied im Regionalverein Altmark e.V. und damit aktiv in regionale Entwicklungsprozesse eingebunden. Vorhandene Kompetenzen und Kontakte werden auch für die Umsetzung des geplanten Vorhabens genutzt. Die Ergebnisse des Projektes werden wiederum in der Region kommuniziert und können somit auch anderen Gemeinden in und außerhalb der Altmark dienen, die vielfältigen Herausforderungen auf dem Gebiet der Daseinsvorsorge, die sich aufgrund des demografischen Wandels und der Gemeindegebietsreform ergeben, zu bewältigen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass trotz vielfältiger und schwieriger Fragestellungen, die in den nächsten Monaten bearbeitet werden müssen, alle Beteiligten ein großes Interesse an diesem Projekt haben und bereit sind, neue Wege zu gehen. Wie diese Wege konkret aussehen, welche Veränderungen und Risiken damit verbunden sind, wird von den Ergebnissen des Projektes abhängig sein. Doch bereits jetzt sind positive Auswirkungen zu spüren, denn die aktive Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels hat in der Verbandsgemeinde an Dynamik gewonnen und wird hoffentlich dazu beitragen, das Leben auf dem Land auch zukünftig attraktiv gestalten zu können.

Es ist sicher, nicht nur die Altmark sondern auch der Beauftragte der Bundesregierung für die Neuen Bundesländer und das Land Sachsen-Anhalt werden in den nächsten Monaten gespannt auf die Entwicklungen in der Verbandsgemeinde Beetzendorf-Diesdorf schauen. Und diese wird mit viel Elan arbeiten, denn: Das Schwerste an Ideen ist nicht, sie zu haben, sondern zu erkennen, ob sie gut sind!