

Abschlussbericht

Modellvorhaben

Ko-Produktion Ländliche Wirtschaft

#EmslandUnternehmen

Ein Projekt in Trägerschaft des



Ko-Management



Gefördert und fachlich begleitet von



**Niedersächsisches Ministerium
für Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz**

Gefördert durch:



**Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft**

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1. Einführung	1
1.1. Anlass und Hintergrund des Modellvorhabens	1
1.2. Zielsetzung	2
2. Methodik und Vorgehensweise	4
2.1. Projektorganisation	4
Ko-Produktionsmanagement (Ko-Management)	4
Projektteam #EmslandUnternehmen	4
Steuerungsgruppe	5
BrainTrust.....	5
2.2. Pilotstandorte.....	5
2.3. Erreichen der Meilensteine	6
2.4. Projektkommunikation	7
3. Erfahrungsbericht und Entwicklung des Modells zur Einbindung von Wirtschaftsakteur:innen in die ländliche Entwicklung	10
3.1. Ausgangslage.....	10
3.2. Weiterentwicklung	11
3.3. Ergebnis	12
3.4. Pilotstandorte als Beispiele	16
4. Fazit und Übertragbarkeit	22
4.1. Checkliste Eignung ländlicher Räume für aktive Einbeziehung der örtlichen Wirtschaft.....	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Doppelte Akteurstrias im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes.....	11
Abbildung 2: Bearbeitete Version: Doppelte Akteurstrias im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes.....	12
Abbildung 3: Skala zur Erklärung des Idealtyps.....	13
Abbildung 4: Idealtyp ländliche Entwicklung - Rollenverständnis.	15
Abbildung 5: Grundmodell Einordnung der Beispiele.....	16
Abbildung 6: Einordnung Beispiel 1.....	17
Abbildung 7: Einordnung Beispiel 2.....	18
Abbildung 8: Einordnung Beispiel 3.....	19
Abbildung 9: Einordnung Beispiel 4.....	20
Abbildung 10: Einordnung Beispiel 5.	21

1. Einführung

Der nachfolgende Abschlussbericht gibt einen Überblick über den Prozess des Modellvorhabens #EmslandUnternehmen (Ko-Produktion Ländliche Wirtschaft) im Projektzeitraum von September 2021 bis Juni 2024. Insbesondere werden das Erreichen der Projektziele, die Vorgehensweise im Prozess und der Erfahrungsgewinn dargestellt. Auf den Anlass und Hintergrund dieses Modellvorhabens aus der Antragstellung wird Bezug genommen; es wird aber darauf verzichtet, dies erneut ausführlich zu beschreiben.

1.1. Anlass und Hintergrund des Modellvorhabens

Die ländlichen Räume stehen vor besonderen Herausforderungen. Insbesondere ist ein zunehmender Rückgang grundlegender Infrastrukturen und Einrichtungen der Daseinsvorsorge zu beobachten. Da es sich dabei größtenteils um öffentliche Einrichtungen und Angebote für den täglichen Bedarf handelt, werden den Einwohner:innen in ländlichen Räumen wenig Orte des Zusammenkommens und der Begegnung geboten. Gemäß dem „Soziale-Orte-Konzept“ nach Vogel et. al.¹ sind die Einrichtungen der Daseinsvorsorge ein zentraler Faktor für Integration, dessen Fehlen zu einem Mangel an Begegnungs- und Kommunikationsorten und -anlässen führt.

Aktuell sind wirtschaftliche Akteure in den ländlichen Entwicklungsprozessen kaum präsent und werden kaum eingebunden. Um den oben genannten Herausforderungen gerecht zu werden und entgegenzuwirken, sieht der Konzeptansatz vor, starke und zentrale Akteure aus **Verwaltung, Bevölkerung und Wirtschaft** aktiv in den Prozess einzubeziehen und deren Perspektiven zu berücksichtigen.

Hierbei werden die Verwaltung als regulierendes, ermöglichendes Organ, die Bürgerschaft als Akteur zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Privatraum sowie die Wirtschaft mit ihren privaten und öffentlichen Unternehmen hauptsächlich als Raum- oder Ressourcengeber betrachtet. Aus Praxiserfahrungen wissen der Projektträger Wirtschaftsverband und das Ko-Management pro-t-in GmbH, dass das Engagement der Wirtschaft gerade von der öffentlichen Hand als nicht selbstverständlich angesehen und wahrgenommen wird. Gleichzeitig zeigen praktische Erfahrungen, dass die privaten und öffentlichen Unternehmen durchaus mehr als nur Raum- oder

¹ Quelle: Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft: Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (<https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5752-4/das-soziale-orte-konzept/>).

Ressourcengeber sein können. Auf Basis der gewonnenen Expertise wird daher die These aufgestellt, dass eingebunden in vorhandene Netzwerke die Wirtschaft auch als Promoter von Ideen auftreten kann.

Aus diesem Modellvorhaben können Erkenntnisse gewonnen werden, in welcher Rolle und über welche Wege sich Wirtschaftsakteure in ländliche Entwicklungsprozesse einbinden lassen. Der Wirtschaftsverband Emsland (WV EL) tritt als Projektträger des Modellvorhabens „Ko-Produktion Ländliche Wirtschaft“ auf und bringt in diesen Kontext sein vielfältiges Netzwerk ein. Zudem entsteht mit einem Ko-Management eine zentrale Schnittstelle, die alle Akteure miteinander verbindet und den Prozess aktiv begleitet. Beauftragt mit dem Ko-Management ist die pro-t-in GmbH aus Lingen (Ems), die die Impulse der Akteure aufnimmt und in lokalen Projektgruppen bearbeitet.

1.2. Zielsetzung

Im Mittelpunkt steht der Mensch, der im ländlichen Raum wirtschaftet, arbeitet, wohnt – kurz: lebt. Als Unternehmer:innen, Arbeitnehmer:innen, Auszubildende und auch berufserfahrene Ruheständler:innen wirken die Menschen in ihrem Wohnort, ihrem Dorf und ihrer Region. Jeder und jede kann eine seine/ihre Rolle in der ländlichen Entwicklung finden und übernehmen. Die Herausforderung besteht darin, die Akteure zu finden, anzusprechen, mitzunehmen und zu aktivieren. Das vom WV EL beauftragte Ko-Management, die pro-t-in GmbH, übernimmt diese Aufgabe.

Ziel ist es, über die Bearbeitung der nachfolgenden Teilziele Aussagen darüber zu gewinnen, wie die Akteure in Aktion zu bringen sind.

- **Verbindung Akteure der ländlichen Wirtschaft**
 - Motivation und Begeisterung wecken; Berührungängste abbauen
 - Kommunikationsstrukturen identifizieren und erproben
 - Prozessstrukturen etablieren für einen nachhaltigen Beitrag zur ländlichen Entwicklung
- **Wahrnehmung und Themen der ländlichen Wirtschaft**
 - Verstetigung der Einbindung der Wirtschaftsakteure
 - Entwicklung von Themenclustern für die jeweiligen Akteursgruppen
- **Leistungsfähigkeit der ländlichen Wirtschaft**
 - Aufbau von Kommunikationsnetzen

- Beispielhafte Bearbeitung der relevanten Themen zur Sicherung bzw. Steigerung der ländlichen Wirtschaftsleistung
 - Sicherung und Akquise von Fachkräften und Auszubildenden
 - Betrachtung von Standortfaktoren
 - Etablierung regional-, ökologisch- und sozial-verantwortlichen Unternehmertums
 - Betrachtung und Bewertung **unternehmerischen Denkens** der Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteure

Kern des geplanten Modellvorhabens ist die **Schaffung einer institutionalisierten Struktur**, die eine Verantwortlichkeit zur Einbindung von Wirtschaftsakteuren in die ländliche Entwicklung implementiert. So werden Wirtschaftsakteure noch gezielter und aktiver in die Gestaltung des ländlichen Veränderungs- und damit Entwicklungsprozesses eingebunden.

Bislang beschränkt sich das Engagement lokaler Unternehmer:innen in den Dorfgemeinschaften vielfach auf anlassbezogene Sponsoringmaßnahmen. Im Rahmen des Vorhabens werden insbesondere Wirtschaftspartner:innen angeregt, motiviert und befähigt, über ihre passive Rolle (als lokale Sponsoren für Vereine und Veranstaltungen) hinaus gesellschaftliche Verantwortung für die Entwicklung der ländlichen Kommunen im Nördlichen Emstal und im gesamten Emsland zu übernehmen.

2. Methodik und Vorgehensweise

2.1. Projektorganisation

Ko-Produktionsmanagement (Ko-Management)

Als Träger einer „Koproduktionsstelle“ beauftragt der Wirtschaftsverband Emsland (WV EL) einen Dienstleister, um die Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft zu initiieren, zu organisieren und zu betreuen. So können die vorhandenen Netzwerke für Diskurse zur ländlichen Entwicklung noch gezielter und aktiver genutzt und attraktiver ausgestaltet werden.

Die Aufgabe des Ko-Managements übernimmt die pro-t-in GmbH aus Lingen (Ems) mit den Projektverantwortlichen Klaus Ludden und Luisa Wesenberg. Zum pro-t-in-Team gehört ebenfalls Karl-Heinz Weber, der viel kommunale Erfahrung aufweist.

Zu den Aufgaben des Ko-Managements gehört die Organisation der im Projekt stattfindenden Veranstaltungen. Dies beinhaltet sowohl die Konzeption, Vorbereitung und Moderation von Auftaktveranstaltungen und Projektgruppensitzungen in den Pilotstandorten als auch die Vorbereitung und Moderation der Steuerungsgruppe und Sitzungen des BrainTrusts.

Die Ressourcen, die im Projekt hinterlegt sind, sind folglich keine monetären Mittel, die in das Projekt fließen, sondern das Ko-Management erhält durch die Förderung die Möglichkeit, vor Ort mit Zeit an den Zielen des Projekts zu arbeiten. Auf diese Weise können nachhaltig Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, die die Einbindung von Unternehmen in die ländliche Entwicklung mitdenken und leben.

Projektteam #EmslandUnternehmen

Für die Projektumsetzung hat sich ein internes Projektteam gebildet, das sich regelmäßig über den aktuellen Projektstand informiert und austauscht. Es besteht aus dem Team Ko-Management und zwei Vertreterinnen des WV EL.

In den Jours fixes, die alle zwei Wochen stattfinden, wird der aktuelle Stand in allen Pilotstandorten besprochen. Dabei wird vor allem darauf geachtet, dass die Methoden und Formate in den Pilotstandorten kritisch reflektiert und ggf. Anpassungen der Vorgehensweise vorgenommen werden können. Außerdem werden bestehende Netzwerke und Kontakte des Projektteams zur Festigung der Kommunikationsstrukturen genutzt.

Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe besteht aus dem Projektteam #EmslandUnternehmen sowie Vertreter:innen des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (ML) sowie des Amtes für regionale Landesentwicklung (ArL). Alle drei Monate trifft sich die Gruppe, um den Projektfortschritt vorzustellen und im gemeinsamen Austausch als Lenkungsgruppe den Prozess zu steuern. Dabei geht es insbesondere auch darum, gegenseitig neue Impulse zu setzen und das Geschehene zu reflektieren.

BrainTrust

Der BrainTrust ist ein multidisziplinäres Gremium mit Personen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, welches das gesamte Modellvorhaben begleitet hat. Es besteht aus Expert:innen und Schlüsselpersonen aus Kommunen, Wirtschaft und Bevölkerung. Der BrainTrust bündelt Wissen und denkt Themen/Potenziale vor. Zudem stößt der BrainTrust neben den Entwicklungsprozessen in den Pilotstandorten weitere Prozesse an. Diese Form des Organisationsmodells ist ein Pilotvorhaben, um den „Willen der Region“ abzubilden und zu bündeln sowie eine prozesshafte Umsetzung anzugehen.

2.2. Pilotstandorte

Die Pilotstandorte im Modellvorhaben stellen eine gezielte Auswahl kommunaler Gebietskörperschaften im Landkreis Emsland dar. Auswahlkriterien sind die regionale Verteilung, die Einwohnerstärke und die politische Struktur (Stadt, Einheitsgemeinde, Samtgemeinde). Obwohl kleinräumig, zeigt die Differenzierung sehr unterschiedliche Herangehensweisen der Kommunen auf. Unterschiedliche Gemeindegrößen und -strukturen sollen möglicherweise voneinander abweichende Entscheidungswege und interne organisatorische Details erkennbar und bewertbar machen hinsichtlich einer Übertragbarkeit auf andere Orte und Regionen. Daraus ergeben sich je nach Kommunen-Typ verschiedene Vorgehensweisen und Strukturen. In jedem Pilotstandort entstehen außerdem einzelne Projektgruppen, in denen die jeweils ausgewählten Themen intensiver bearbeitet werden. Aus den großen Anfangsgruppen entwickeln sich thematische Untergruppen, in denen personelle und zeitliche Ressourcen effektiv genutzt werden. Die Ergebnisse, die mit der Arbeit in den Pilotstandorten mit unterschiedlichen Kommunen-Typen erreicht werden, sollen auf möglichst viele andere Kommunen in ländlichen Räumen übertragbar sein.

Eine Einbeziehung von Ansätzen aus anderen Teilen Niedersachsens erfolgt dabei bewusst nicht, da das Projekt explizit auf das Emsland ausgerichtet ist. Durch dieselbe Herangehensweise in allen Pilotstandorten und die spätere Ergebnisvorstellung sind Faktoren abzuleiten, welche für das Gelingen der thematischen Arbeit vor Ort verantwortlich sind. Darüber hinaus lässt sich über die Themenwahl in den einzelnen Pilotstandorten ableiten, welche Themen für die Wirtschaft relevant sind und in welchen sie mitwirken möchte. Bei Einhaltung dieser Vorgaben aus dem Prozess sind die Ergebnisse – selbst wenn man für das Emsland eine spezielle Mentalität der Akteur:innen aus Wirtschaft und Verwaltung unterstellen darf – auch auf andere Bereiche in Niedersachsen umsetzbar.

2.3. Erreichen der Meilensteine

Meilenstein 1:

Verbindung der Akteur:innen der ländlichen Wirtschaft durch aktive Netzwerkarbeit

Durch die Auftaktveranstaltungen in jedem Pilotstandort, die Gründung von diversen Projektgruppen zu den unterschiedlichen Themen und das bestehende Netzwerk des WV EL besteht bereits am Ende des ersten Projektjahres ein großes Netzwerk mit Akteur:innen, die sich aktiv in der ländlichen Entwicklung engagieren möchten.

Meilenstein 2:

Identifizierung und Etablierung von innovativen Kommunikations- und Steuerungsformaten

Nach zwei Projektjahren dürfen verschiedene Formate der Zusammenarbeit als etabliert gelten. Dies sind zum einen die Projektgruppen vor Ort, zum anderen die Zusammenarbeit der Gremien des Projektes und des WV EL, die sich gegenseitig die Bearbeitungsfortschritte zuspielen. Dazu steuert das Gremium „BrainTrust“ das gesamte Projekt durch das Einspielen strategischer Ideen, die auf wesentliche Zukunftsthemen in einer konsequenten weiteren Fortführung ausstrahlen. Außerdem sind bereits bestehende Netzwerke, wie z.B. der Verein für Handel, Handwerk und Gewerbe (HHG) involviert, sodass u.a. Doppelstrukturen vermieden und stattdessen Möglichkeiten für Synergien genutzt werden.

Meilenstein 3:

Verstetigung der Einbindung der Wirtschaftsakteur:innen in die ländliche Entwicklung

Nach Abschluss des dritten Projektjahres ist die Verstetigung der Arbeit in den Orten über den Projektzeitraum hinaus initiiert. Die Projektgruppen verfügen über verschiedenste Formen der Institutionalisierung der Arbeitsergebnisse bzw. des Themas. Allen Akteur:innen vor Ort ist es wichtig, dass die Strukturen auch ohne aktive Moderation des Ko-Managements funktionieren, um nachhaltig die Wirtschaft als aktiven Partner in der ländlichen Entwicklung zu binden. Dafür werden in den Pilotstandorten unterschiedliche Prioritäten in Bezug auf das Projekt gesetzt.

Meilenstein 4:

Abschließende Betrachtung und Evaluation

Den letzten Meilenstein stellt die im letzten Projekthalbjahr bis zum 30. Juni 2024 vorzulegende Abschlussdokumentation dar.

2.4. Projektkommunikation

Zu Beginn des Modellvorhabens verfolgen die Akteur:innen folgende verschiedenen kommunikativen Ansätze:

Erklärvideo

Für die Auftaktveranstaltungen und zur allgemeinen Erläuterung des Modellvorhabens dient ein Erklärvideo, das Hintergrund, Intention und Zielsetzung des Modellvorhabens eingängig erläutert. Auf diese Weise kann in den Auftaktveranstaltungen gemeinsam mit der Anwendung des Gameplans eine einheitliche Grundlage in jedem Pilotstandort geschaffen werden.

Das Erklärvideo auf YouTube hat knapp 400 Aufrufe.

Landingpage als Unterseite der Website des Wirtschaftsverbandes Emsland

Als zentrale Prozess-Plattform erfolgt der Aufbau einer Landingpage für die Öffentlichkeitsarbeit im Projekt, um immer wieder aktuelle Inhalte einzustellen und die bereits erstellten Inhalte sowie allgemeine Informationen zum Modellvorhaben langfristig vorzuhalten. Link: [EmslandUnternehmen \(wv-emsland.de\)](https://www.wv-emsland.de)

Postkarte #EmslandUnternehmen

Eine Postkarte begleitet den Projekteinstieg in den Pilotstandorten, um den Unternehmen als aufmerksamkeitsstarke „Visitenkarte“ die Ansprechpartner des Projektes bekannt zu machen. Die Karten werden auf den Terminen großzügig verteilt, wodurch von Beginn an eine gute Streuung mit der Folge weiterer Kontakte erzielt werden kann.

Postkarte, Vorderseite:



Postkarte, Rückseite:



Social Media Kampagne

Mit Vorliegen der ersten thematischen Ansätze und Projektfortschritte wird eine Kommunikationskampagne in den sozialen Medien ins Leben gerufen, um das Projekt auch hier bekannt zu machen.

Ziele:

- Modellvorhaben #EmslandUnternehmen als Thema platzieren
- Unternehmer:innen als Akteur:innen sichtbar machen, die sich als Teil der Zivilgesellschaft für das Gemeinwohl engagieren (Testimonials)
- Umsetzung: kompakte und konzentrierte Kampagne, die die Kernbotschaften von #EmslandUnternehmen kommuniziert

Inhalte:

- Erklärung des Projekts #EmslandUnternehmen (Mehrwerte für die Einwohner:innen mitkommunizieren)
- 3 tiefgehende Fachbeiträge auf LinkedIn
- 3 Posts auf Facebook und Instagram
- Vorstellung der Pilotstandorte und Projektbeispiele

Für die Durchführung der Kampagne wird ein Redaktionsplan erstellt und planmäßig abgearbeitet. Als Kanäle dafür werden Instagram, Facebook und LinkedIn gewählt. Über diese Kampagne hinaus wird punktuell immer wieder über Aktuelles und Neues berichtet.

Erfahrung: Die Kampagne erreicht pro Beitrag ungefähr 300 Personen; insbesondere das Video zu Namibia erzielt bei Instagram über 1.000 Wiedergaben. Der längere Beitrag zum Modellvorhaben auf LinkedIn erzielt 615 Impressionen.

3. Erfahrungsbericht und Entwicklung des Modells zur Einbindung von Wirtschaftsakteur:innen in die ländliche Entwicklung

3.1. Ausgangslage

Mit dem Ziel, Wirtschaftsakteur:innen im Emsland in die ländlichen Entwicklungsprozesse einzubinden und ihnen eine aktive Rolle zu geben (bzw. sie dazu zu befähigen, diese Rolle aktiv selbst einzunehmen), soll in den sechs Pilotstandorten des Modellvorhabens die dafür notwendigen Strukturen und Instrumente entwickelt werden.

Vor Ort werden im ersten Schritt gemeinsam mit Wirtschaftsakteur:innen und Kommunalvertreter:innen Themen identifiziert, die die jeweilige Institution selbst, aber auch die Gemeinschaft vor Ort aktuell als zentral erachten. Die fachliche Grundlage dafür bietet das Soziale-Orte-Konzept (siehe Einleitung), das seinen Fokus auf die Prozesshaftigkeit beim Zusammenwirken der Akteur:innen legt.

Das Bewusstsein für den Wert, die wirtschaftlichen Akteur:innen, von denen rund 90 % in ländlichen Räumen beheimatet sind, in die ländliche Entwicklung einzubeziehen und als Partner:innen wahrzunehmen, soll mit diesem Modellvorhaben gesteigert werden. Denn „[...] ein wesentliches Kapital unserer Gesellschaft [...] bilden neben einer flächendeckend funktionierenden Daseinsvorsorge insbesondere das Engagement der Bürger:innen, eine vielerorts aktive Kommunalverwaltung und eine kooperative Wirtschaft. Sie sind die Ressource einer vitalen demokratischen Gesellschaft – gerade auf der lokalen Ebene.“²

Für die Einbindung der Akteur:innen stellen sich folgende Fragen:

- Wie gelingt es, die Wirtschaftsakteur:innen im ländlichen Raum für die Entwicklung ihrer Region zu begeistern?
- Wie können Akteur:innen der ländlichen Wirtschaft dauerhaft in die etablierten Instrumente der ländlichen Entwicklung (LEADER, ILE, Dorfentwicklung) eingebunden werden und ihre Rolle in Entwicklungsprozessen finden?
- Wie können Akzente aus der Wirtschaft den ländlichen Entwicklungsprozess befruchten und unterstützen?

² Quelle: Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft: Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (<https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5752-4/das-soziale-orte-konzept/>).

Die nachfolgende Grafik stellt den Dreiklang zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft ebenso dar wie die Rollen, die von den Akteur:innen angenommen werden können.

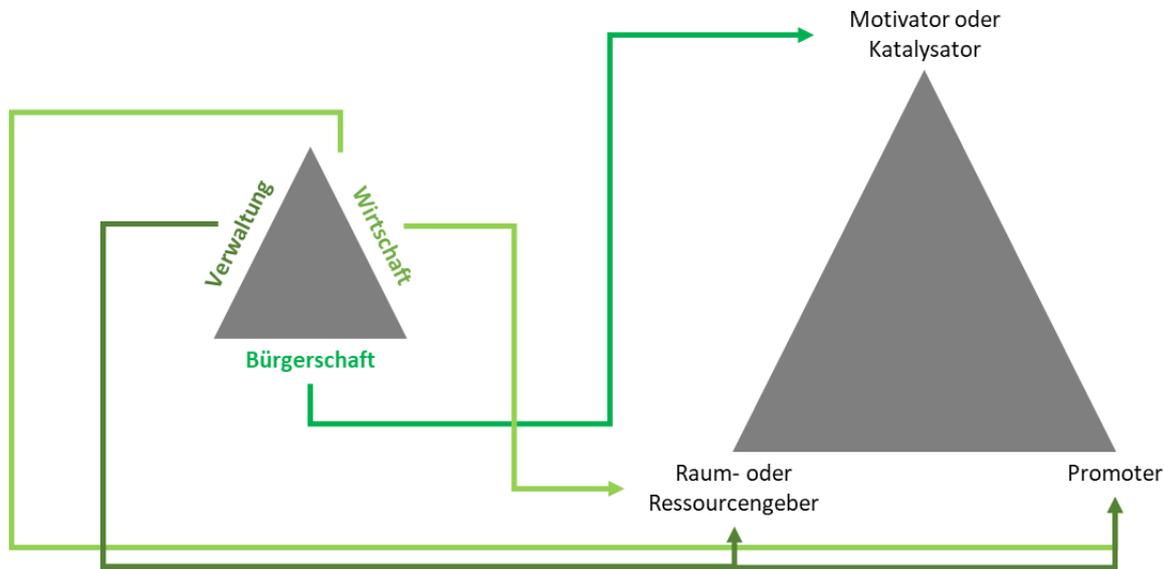


Abbildung 1: Doppelte Akteurstrias im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes.³

In dem nachfolgenden Erfahrungsbericht werden die genannten Fragestellungen beantwortet und erläutert, welche Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Wirtschaftsakteur:innen vor Ort ausschlaggebend sind, um nachhaltige Strukturen und Instrumente zu entwickeln mit dem Ziel, die ländliche Entwicklung voranzutreiben.

Basierend auf der obigen Abbildung im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes nach Vogel et al.⁴ sollen die Akteur:innen aus dem Projekt und ihre Rollen auf das Ausgangsmodell bezogen und eine Basis für die Übertragbarkeit auf andere Regionen geschaffen werden.

3.2. Weiterentwicklung

Im Projektverlauf hat sich das Projektteam gemeinsam mit dem BrainTrust und der Steuerungsgruppe immer wieder auf die obige Abbildung bezogen und diese weiterentwickelt. Der Projektablauf zeigte, dass die durch das Modell vorgegebenen Rollen der Akteur:innen nicht immer eingehalten werden. Das bedeutet, dass auch die Rollen teilweise gar nicht wahrgenommen wurden, obwohl das Modell dieses vorsieht. Außerdem konnte beobachtet werden, dass in bestimmten Situationen und in

³ Quelle: Eigene Darstellung nach dem Soziale-Orte-Konzept.

⁴ Quelle: Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft: Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (<https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5752-4/das-soziale-orte-konzept/>).

verschiedenen Pilotstandorten Rollen durch die Akteur:innen eingenommen wurden, die in dem Modell so nicht vorgesehen waren. Auch ist zumindest für das Projekt der Akteur Verwaltung breiter zu definieren, denn je nach Standortgröße und -struktur muss durch die aktive Teilnahme der Bürgermeister:innen hier auch die Politik mit genannt werden.

Aus diesen Beobachtungen heraus sind Änderungen am bisherigen Modell erfolgt. Diese wurden von den Gremien ebenfalls bestätigt. Die nachfolgende Abbildung zeigt (gelbe Linie) die zusätzlichen Rollen, die Akteur:innen im Projektverlauf in den Pilotstandorten wahrgenommen haben.

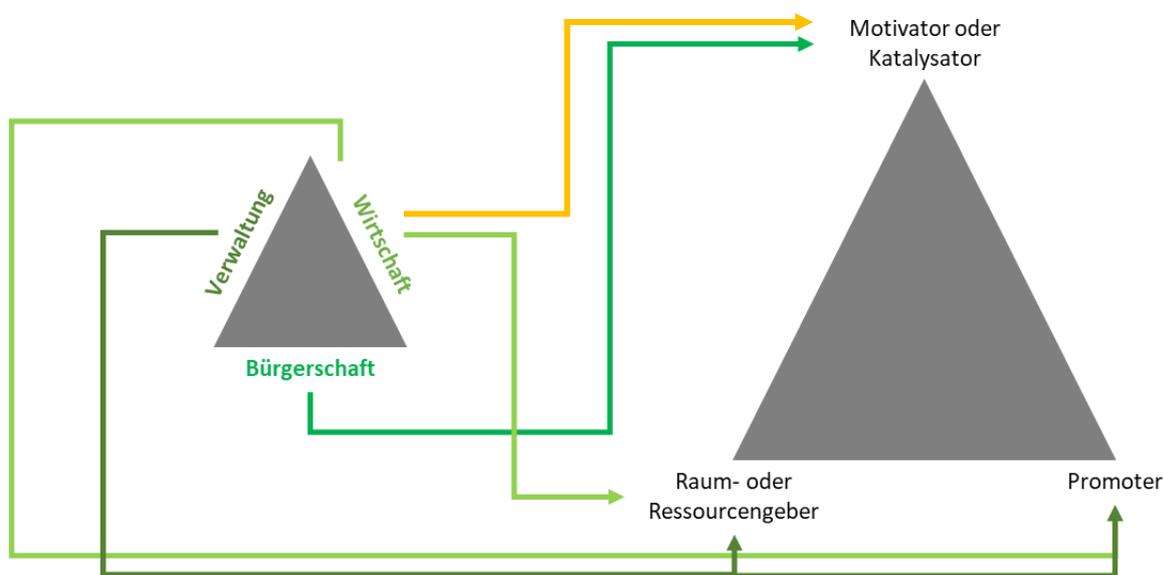


Abbildung 2: Bearbeitete Version: Doppelte Akteurtrias im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes.

Es ergab sich, dass auch die Wirtschaft als Motivator oder Katalysator betrachtet werden kann.

Aus diesem erweiterten Modell im Kontext des Soziale-Orte-Konzeptes wurde zum Projektabschluss ein Modell entwickelt, das die Erfahrungswerte des Modellvorhabens beinhaltet sowie die Übertragbarkeit auf andere Regionen möglich macht.

3.3. Ergebnis

Für die Erläuterung des nachfolgenden „Idealtyps“ einer ländlichen Entwicklung wurde im ersten Schritt das Rollendreieck aus dem ursprünglichen Modell übernommen. Dem liegt die Erfahrung zugrunde, dass die Akteur:innen vor Ort bewusst und unbewusst immer eine dieser drei Rollen im Modellvorhaben übernommen haben. Diese Erfahrungen wurden im zweiten Schritt ausgewertet, die Rollen mit Eigenschaften unterlegt und das Modell so zum „Idealtyp“ entwickelt.

Ergänzt um diese Eigenschaften und eine zugrunde gelegte Ausprägungsskalierung von 0 bis 5, ergeben sich Bewertungsfaktoren für die Wahrnehmung der Rollen durch die verschiedenen Akteur:innen in den unterschiedlichen Pilotstandorten. Die nachfolgenden Skizzen und Erläuterungen beschreiben das Vorgehen.

In der nachfolgenden Abbildung wurde eine Skala (von 0 bis 5) ergänzt. Diese reicht von 0 = „gar nicht zutreffend“ bis 5 = „voll zutreffend“. Sie beschreibt, inwiefern die Akteur:innen die Rolle als „Katalysator/Motivator“, „Raum-/Ressourcengeber“ sowie „Promoter“ einnehmen können. Dies hilft dabei, lokale Unterschiede herauszuarbeiten. Die Abbildung dient zur Orientierung und Erklärung für das nachfolgende Modell.

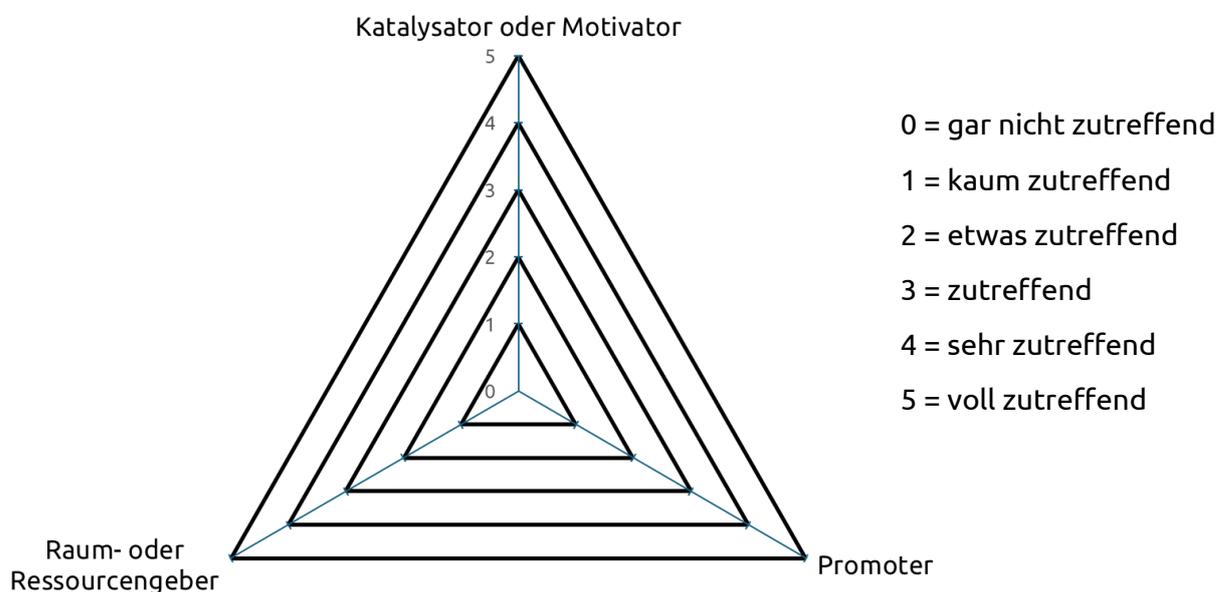


Abbildung 3: Skala zur Erklärung des Idealtyps.

Darauf aufbauend wurden Eigenschaften definiert, die sich bei den Akteur:innen im Modellvorhaben gezeigt haben. Diese Eigenschaften erwiesen sich je nach Rolle als unterschiedlich stark ausgeprägt.

Aus den Projekterfahrungen heraus wurden anschließend für jede Rolle die idealen Eigenschaftsausprägungen festgelegt. Daraus ergab sich die nachfolgende Abbildung. Aus ihr kann abgelesen werden, welche Eigenschaften bei den Akteur:innen wie stark ausgeprägt sein sollten, um der jeweiligen Rolle im ländlichen Entwicklungsprozess und in den Projekten gerecht werden zu können.

Nachfolgend werden die idealtypischen Eigenschaften mit ihren Auswirkungen auf den Prozess kurz beschrieben.

Betroffen sein

In der ländlichen Entwicklung gibt es verschiedenste Themenbereiche. Jeder Bereich steht für etwas anderes und verursacht andere Bedürfnisse. Daher wird häufig eine unterschiedliche Betroffenheit empfunden, die Auswirkungen auf das Engagement in Projekten haben kann, denn wer keine Betroffenheit spürt, hat auch kein Bedürfnis, etwas zu unternehmen.

Initiativ sein

Wenn ein Thema vor Ort bearbeitet werden soll, muss es immer Menschen geben, die den ersten Schritt machen und über das gesamte Projekt hinweg für ihren Bereich Initiative zeigen, denn ohne dieses Engagement würden erst gar keine Projekte angestoßen werden.

Freiraum geben

In der Zusammenarbeit ist es wichtig, einander den nötigen Freiraum und damit auch das nötige Vertrauen entgegenzubringen. Wenn dies nicht vorhanden ist oder Akteur:innen nicht dazu in der Lage sind, anderen Perspektiven/Akteur:innen etwas zu überlassen und zu vertrauen, sind kooperative Projekte schwer umzusetzen.

Kompetenz einbringen

Bei gewissen Themenstellungen sind fachliche Expertisen unerlässlich. Wenn ein Projekt gestartet wird, wird dies immer davon profitieren, dass fachkundige Menschen mit am Tisch sitzen, die sich für das Thema interessieren und es auch fachlich voranbringen können. Der Mehrwert entsteht hier über den „kurzen Dienstweg“.

Verständnis zeigen

Auch wenn man als Akteur:in nicht aktiv von einer Thematik betroffen ist, ist es dennoch in gewissen Rollen essenziell, Verständnis für die anderen Perspektiven und Bedürfnisse zu zeigen. Dabei geht es auch darum, sich im positiven und im negativen Kontext in die andere Perspektive hineinzuversetzen, um Verständnis entgegenbringen zu können.

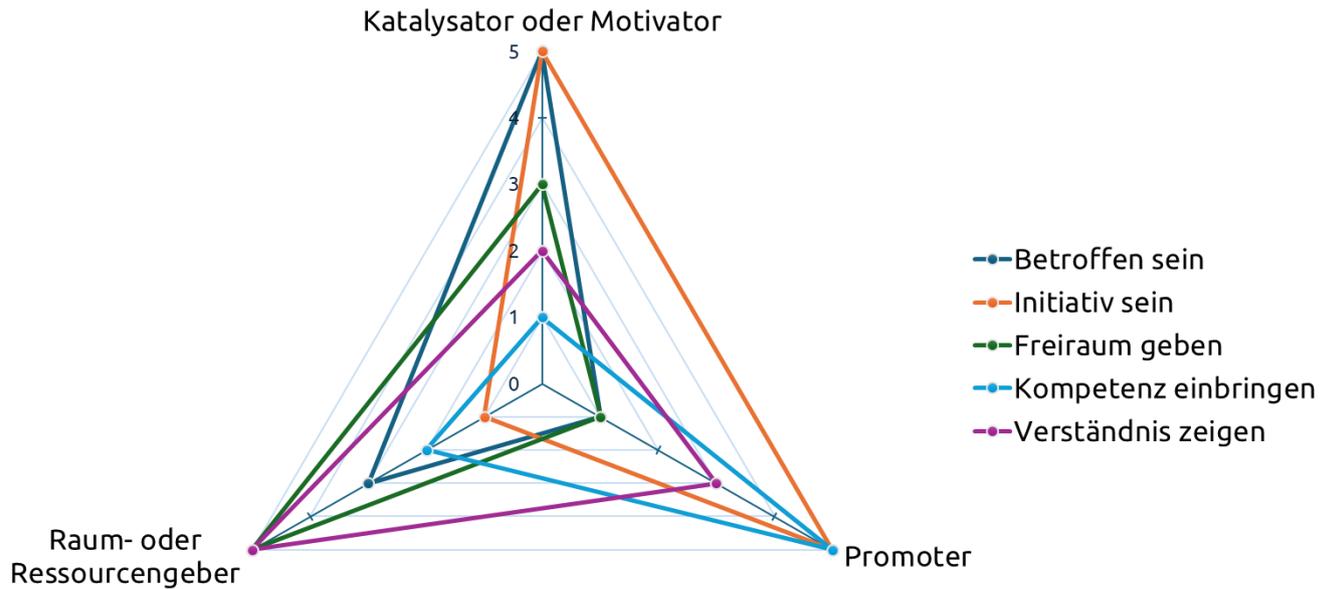


Abbildung 4: Idealtyp ländliche Entwicklung - Rollenverständnis.

Die Abbildung ergibt sich aus den folgenden Werten:

	Betroffen sein	Initiativ sein	Freiraum geben	Kompetenz einbringen	Verständnis zeigen
Katalysator oder Motivator	5	5	3	1	2
Promoter	1	5	1	5	3
Raum- oder Ressourcengeber	3	1	5	2	5

Die in der Tabelle benannten Werte sind aus den Projekterfahrungen durch das Projektteam festgelegt und eingeordnet worden.

Beispiel:

Um in ländlichen Entwicklungsprozessen oder -projekten eine aktive Rolle übernehmen zu können, wie z.B. als **Promoter** zu agieren, sollte viel Initiative gezeigt und die eigene Kompetenz in einem hohen Maße eingebracht werden. Weniger, aber dennoch wichtig, ist das Zeigen von Verständnis. Demgegenüber ist es zu vernachlässigen, ob der/die Akteur:in betroffen ist oder wie viel Freiraum er/sie geben kann.

Mittels Definition von Eigenschaften und Skalierungssystem hat sich ein differenzierter Idealtyp ländlicher Entwicklung herauskristallisiert.

Im Folgenden wird dieser Idealtyp auf die Akteur:innen in den Pilotstandorten angewandt und erläutert, warum #EmslandUnternehmen an gewissen Stellen sehr gut, an anderen Stellen aber weniger gut funktioniert hat. Der Idealtyp dient dabei als zusätzliches Erklärungsinstrument. Daher ist für den Bezug auf die Pilotstandorte eine andere Darstellung gewählt worden.

Festzuhalten ist, dass diese über den gesamten Projektzeitraum erzielten Erkenntnisse eine Zusammenfassung des Modellvorhabens für jeden Pilotstandort darstellen.

3.4. Pilotstandorte als Beispiele

Die Darstellung der Pilotstandorte in den verschiedenen Akteurskonstellationen basiert auf den drei Rollen, die aus dem Basismodell des Soziale-Orte-Konzeptes übernommen wurden.

Für die Einordnung wurde jeweils im Rahmen einer Fremdeinschätzung durch das Ko-Management-Team im Rahmen der Projektevaluation bestimmt, wie zutreffend die Rollenbeschreibung aus dem Idealtyp auf den/die jeweiligen Akteur:in eingeschätzt wird. Dabei galt ebenfalls die Skala 0 = „gar nicht zutreffend“ bis 5 = „voll zutreffend“.

Grundmodell

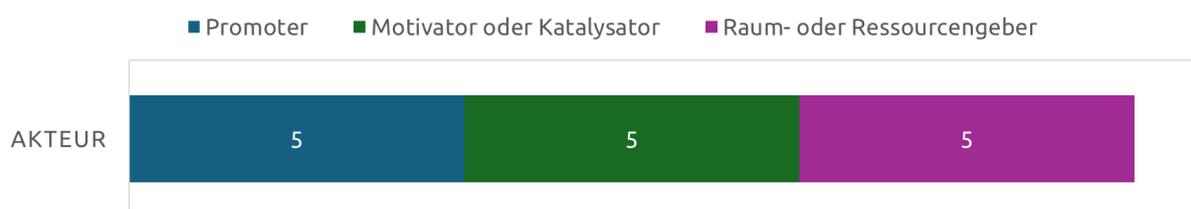


Abbildung 5: Grundmodell Einordnung der Beispiele.

Die Balken je Akteur:in stellen keine 100% dar. Eine Abstufung zwischen den Akteur:innen kann als unterschiedlich starkes Engagement insgesamt verstanden werden.

Nachfolgend werden Beispiele mit Erläuterung in das Modell eingeordnet. Dabei werden insbesondere die Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Konstellationen beleuchtet.

Beispiel 1: Enges Netzwerk von Unternehmen und Politik vor Ort

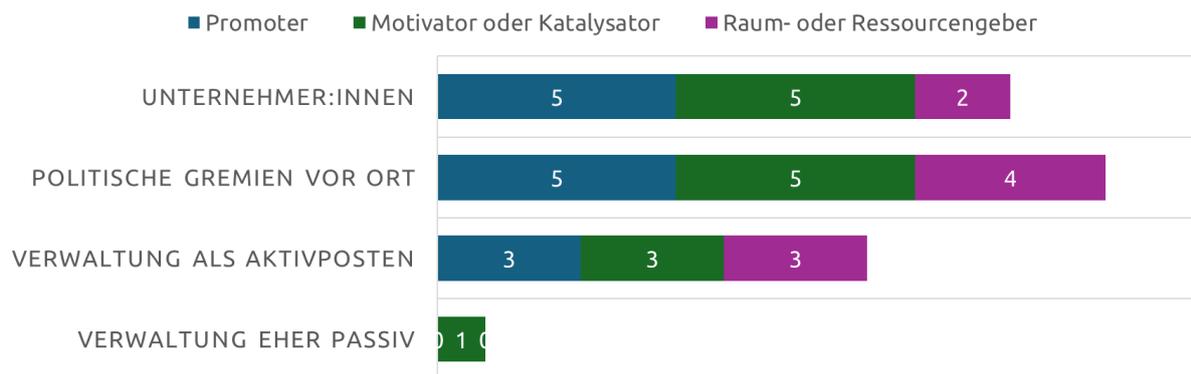


Abbildung 6: Einordnung Beispiel 1.

Unternehmer:innen

Mit Unternehmer:innen, die von Beginn an das Projekt und seine Ziele verstehen und sich engagieren, gibt es eine gute Basis für eine erfolgreiche Einbindung in die Ortsentwicklung. Leben Unternehmer:innen im Ort, so ergibt sich ein besonderer Bezug. Dann ist es den Wirtschaftsakteur:innen wichtig, die Gemeinschaft vor Ort zu stärken, daher sind sie sehr motiviert dabei und sorgen an einigen Stellen im Projekt dafür, dass ihr Anliegen weiter Beachtung findet. Engagement zeigt sich bei Unternehmer:innen nicht unbedingt bei der Bereitstellung von Ressourcen, aber bei der Bereitstellung von Zeit und Kompetenzen.

Politische Gremien vor Ort

Zeigt sich ein politisches Gremium vor Ort sehr aktiv im Prozess, bereichert das ein Projekt sehr. So kann es den anderen Akteur:innen den Raum geben, sich aktiv durch eigene Expertise einzubringen. Insbesondere im Dialog mit der Verwaltung kann sich ein Rat stark lenkend einbringen und Entwicklung voranbringen.

Verwaltung als Aktivposten

Es braucht Vertreter:innen in der Verwaltung, die von Beginn an eingebunden sind und das Vorhaben zu jeder Zeit hausintern offensiv vertreten. Teile der Verwaltung sollten sich für das Projekt stark machen, lösungsorientiert arbeiten und kommunikativ sein.

Verwaltung eher passiv

Zeigt eine Einheit der Verwaltung eine vorsichtige Haltung gegenüber einem Vorhaben, so gibt sie zwar etwas Raum, aber keine Ressourcen und sie ist kein Motivator oder Promoter.

Beispiel 2: Ehrenamtliche Bürgermeister:innen als Scharnier von Verwaltung und Wirtschaft

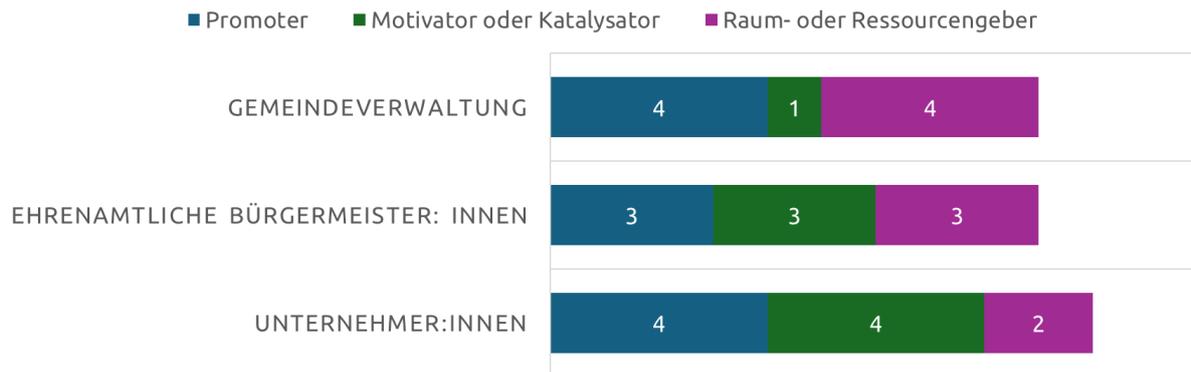


Abbildung 7: Einordnung Beispiel 2.

Gemeindeverwaltung

Es braucht eine Gemeindeverwaltung, die das Projekt von Beginn an mit einer großen Offenheit unterstützt. Bei einer hohen Arbeitsbelastung zeigt sich jedoch, dass aus Verwaltungen Projekte nicht aktiv vorangebracht werden können. Der Impuls für aktive Bearbeitung ist anderweitig nötig. Die Vertreter:innen der Gemeinde bieten jedoch zu jeder Zeit den größtmöglichen Freiraum und die größtmögliche Offenheit und unterstützen jede Projektidee.

Ehrenamtliche Bürgermeister:innen

Die Strukturen der ehrenamtlichen Bürgermeister:innen bieten von Beginn an den Mehrwert – von hier werden Projekte gefördert sowie unterstützt. Seitens der zugehörigen Gemeindeverwaltung zeigt sich eine Verantwortungsübernahme und Zuständigkeit. Insgesamt nahmen die Gemeinden mit ihren Mitarbeitenden alle drei Rollen ein. Sie brachten durch ihr eigenes Engagement die Projekte voran, bewarben es, sobald sich eine Möglichkeit ergab und gaben den nötigen Freiraum sowie finanzielle Ressourcen zur Umsetzung der Vorhaben.

Unternehmer:innen

Wird den Unternehmer:innen vor Ort der Raum und ein Auftrag gegeben, so zeigt sich eine starke Aktivität. Es werden Aufgaben übernommen und aktiv andere Unternehmen angesprochen, damit diese sich den geplanten Vorhaben anschließen. Durch die Sichtbarmachung eines mittelbaren Unternehmensmehrwertes ergibt sich auch eine finanzielle Unterstützung für Projekte. Mit der Etablierung von Projektgruppentreffen ergibt sich ein produktiver, konstruktiver, offener und ehrlicher Prozess.

Beispiel 3: Verbindung von Vereinen und Unternehmen

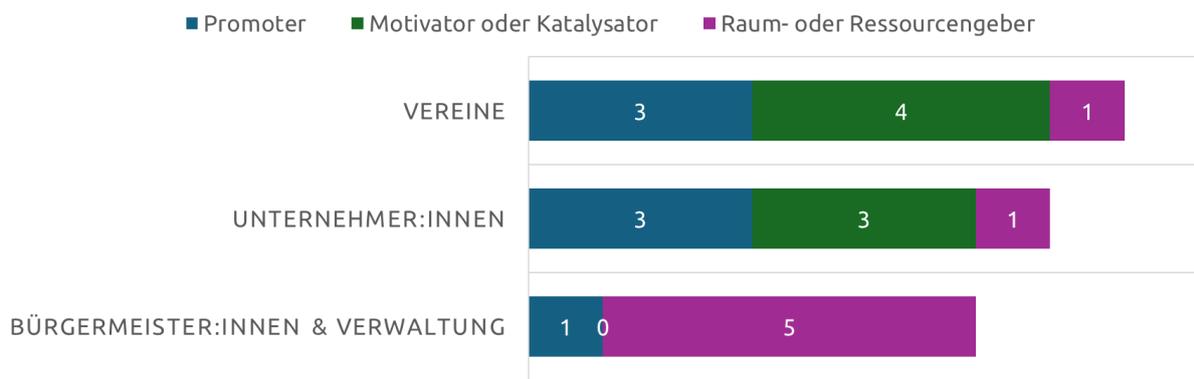


Abbildung 8: Einordnung Beispiel 3.

Vereine

Bei der Einbindung von Vereinen ist eine große Engagementbereitschaft der ehrenamtlichen Vereinsvorstände erkennbar. Es gibt eine hohe Motivation, sich für die Gemeinschaft einzusetzen und als Promoter für Themen zu wirken. Die Möglichkeit finanzielle und zeitliche Ressourcen zu geben, sind jedoch begrenzt.

Unternehmer:innen

Mit Unternehmen vor Ort, die den Mehrwert einer Mitwirkung sofort erkennen, gelingt eine Zusammenarbeit von Unternehmen und Vereinen, als Potenzial eine nachhaltige Fachkräftegewinnung. Über die Struktur des Wirtschaftsverbandes konnten konkrete Produkte entstehen und umgesetzt werden.

Bürgermeister:innen & Verwaltung

Haben Bürgermeister:innen und Verwaltung beim Auftakt eines Prozesses eine zentrale Rolle, so bereichert dies die Entwicklung. Es ergibt sich der Auftrag und Raum für Mitgestaltung – eine Gesprächsbereitschaft und Offenheit wird gegeben,

um die Projektansätze mit der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Vereinen anzugehen.

Beispiel 4: Verwaltung und Unternehmen eng verbunden

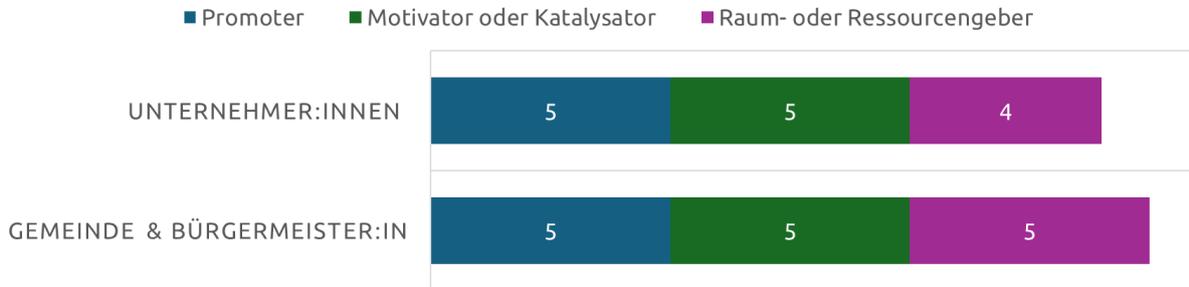


Abbildung 9: Einordnung Beispiel 4.

Unternehmer:innen

Die institutionalisierte Struktur eines lokalen Unternehmerverbandes erweist sich als gutes Fundament. Diese bietet mit einer perfekt organisierten lokalen Wirtschaft, die gekennzeichnet ist durch eine tiefe Verbundenheit und Verwurzelung in und mit ihrer Gemeinde, die Basis sich zu engagieren – sowohl ideell, sprich ehrenamtlich, als auch finanziell. Gleichzeitig zeigt sich der Wille, diesen guten Weg fortzusetzen und ihn aktiv zu begleiten.

Einen Vorteil bietet eine starke Wirtschaft, die sich umfassend in den Dialogprozess einbringt und Themen setzt. So ist die Gründung einer Bürgergenossenschaft, an der sich alle Bürger:innen beteiligen können – ein Ergebnis unternehmerischen Engagements. Eine im Verein gut organisierte Wirtschaft, die zudem zum Teil schon eigeninitiativ Probleme versuchte zu lösen, kann sowohl ideell als auch finanziell als verlässlicher Partner bereitstehen.

Gemeinde und Bürgermeister:in

Wird durch die Gemeinde und insbesondere den/die Bürgermeister:in eine aktive Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als Mehrwert der ländlichen Entwicklung gesehen, so prägt dies den Erfolg von Projekten maßgeblich. Es wird erkannt, dass viele Bereiche der ländlichen Entwicklung sehr eng mit den Problemstellungen der örtlichen Wirtschaft verzahnt sind, bzw. diese sogar explizit betreffen. Die Kooperation mit der Wirtschaft wird stark, wenn diese in dem Projektsegment besonders gut aufgestellt ist. Neben dem/der Bürgermeister:in als oberste/m Verwalter:in und politisch motiviertem/-er Akteur:in braucht es darüber hinaus auch die weiteren Entscheidungsträger:innen aus dem Gemeinderat.

Beispiel 5: (Ein-)Bindung der Unternehmen vor Ort

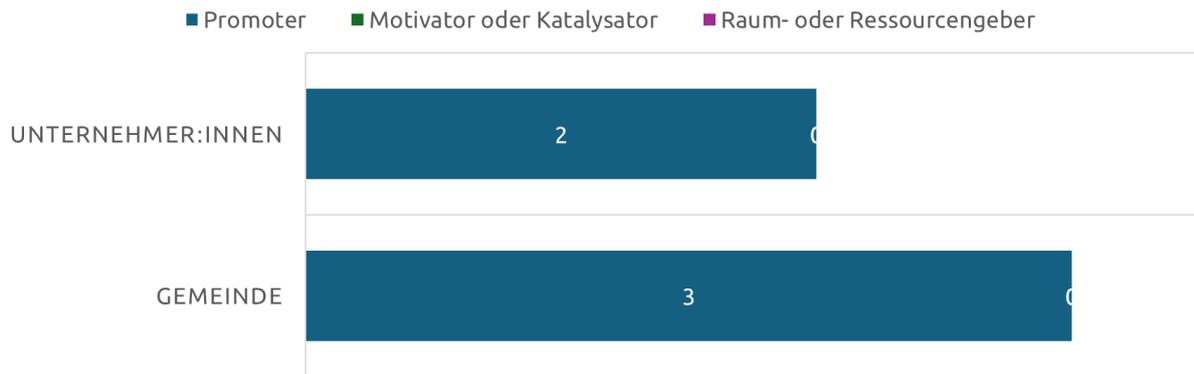


Abbildung 10: Einordnung Beispiel 5.

Unternehmer:innen

Auch an starken Wirtschaftsstandorten kann ein Engagement der Unternehmen gering sein. Es zeigt sich, dass Unternehmer:innen, die nur ihren Firmensitz in einer Gemeinde haben jedoch anderswo wohnen und leben, sich von der ländlichen Entwicklung möglicherweise nicht betroffen genug fühlen. Eine Bereitschaft für ein Engagement als Motivator geht häufig mit dem Lebensmittelpunkt einher.

Gemeinde

Ist eine Gemeinde grundsätzlich sehr offen eingestellt, hat jedoch eine eher zurückhaltende Haltung zur frühzeitigen Einbindung der Unternehmen im Entstehungsprozess von Formatideen und Projektansätzen, so senkt dies den Effekt der Zusammenarbeit. Wirtschaftsakteur:innen können so nicht aktiv in die Verantwortung genommen werden, wenn nur eine geringere Bereitschaft besteht, dafür „Spielraum“ zu geben.

4. Fazit und Übertragbarkeit

Der Erfolg der ländlichen Entwicklung hängt von vielen Faktoren ab, die zusammen die Lebensqualität eines Ortes oder einer Region ausmachen. Das Ziel, annähernd gleiche Lebensbedingungen in Stadt und Land zu schaffen, genießt dabei höchste Priorität. Die Wirtschaft, also Handwerk, Handel und Gewerbe vor Ort, zu Akteur:innen der ländlichen Entwicklung zu machen, kann diesen Prozess maßgeblich beeinflussen. Grundsätzlich erweisen sich folgende Faktoren als wesentliche Voraussetzungen für gelingende Entwicklungsprozesse:

- a) Für den Start in einen Veränderungsprozess ist es von entscheidender Bedeutung, einen breiten Querschnitt der Bevölkerung eines Ortes in einem transparenten Dialog mitzunehmen.
- b) Ländliche Entwicklung ist eine kommunale Aufgabe. Die Entscheidungsträger, Politik und Verwaltung, müssen bereit sein, die Wirtschaft aus der bisher eher passiven Rolle eines Auftragnehmers und extrovertierten Beobachters in die aktive Rolle eines (Mit)Gestalters treten zu lassen.
- c) Ländliche Entwicklung muss „Chef-Sache“ sein. Die zeitlichen Ressourcen der Chef:innen in Unternehmen oder Kommunen sind begrenzt. Daher muss, falls keine Freiräume geschaffen werden können, eine Person aus der Leitungsebene mit dieser Aufgabe betraut werden, der dafür ein entsprechendes Zeitkontingent zur Verfügung stehen muss.
- d) Politik und Verwaltung müssen bereit sein, neue Wege zu gehen. Change-Management kann dafür eine Basis bilden. Die darin gebündelten Prinzipien eröffnen neue Wege.
- e) Die lokale Wirtschaft muss sich mit dem Ort identifizieren und sollte über eine Struktur verfügen. Vereine, Genossenschaften oder ähnliche Zusammenschlüsse mit Leitfiguren sind sehr hilfreich, da sie auf beiden Seiten promoten können.
- f) Nachhaltige Strukturen mit Bindungswirkung sind unverzichtbar. Deren Finanzierung muss gesichert sein.
- g) Das Pilotprojekt ist auf andere Regionen in Niedersachsen übertragbar, soweit die Kriterien der Einordnung der Pilotstandorte erfüllt werden. Dabei sind es die Eigenschaften des Idealtyps sowie die unterschiedliche Rollenverteilung (Promoter, Raum- oder Ressourcengeber, Motivator/ Katalysator), die hier zum Tragen kommen. Inwiefern lassen sich die Akteur:innen

vor Ort dort einsortieren? Gibt es möglicherweise unbesetzte Rollen? Wird eine Rolle möglicherweise von mehreren Akteur:innen wahrgenommen?

- h) Für die Übertragbarkeit ist ein Förderprogramm nützlich und hilfreich. Nur mit den notwendigen personellen und materiellen Ressourcen in der Startphase kann die Umsetzung gelingen. Eine Einbindung in bestehende Förderprogramme der Dorfentwicklung ist dabei nicht ausreichend, wie die Erfahrungen zeigen, denn eine solche wäre heute bereits ohne weiteres möglich. Vielmehr kommt es darauf an, spezielle Anreize zu schaffen, sich dieser Lösungsmöglichkeit der Stärkung ländlicher Räume zu bedienen, deren Ziel eine nachhaltige Sicherung, die sich selbst finanziell tragen kann, sein muss.
- i) Es braucht für eine gute Einbindung der Wirtschaft eine institutionalisierte Struktur im Sinne eines Managements, das koordiniert, moderiert und motiviert.
- j) Auch wenn sich die Gelingensfaktoren verständlicherweise aus dem Projektansatz heraus auf das Emsland fokussieren, können allgemeingültige Handreichungen für die Übertragbarkeit abgeleitet werden. Für einen möglichen Transfer auf andere Regionen in Niedersachsen kann die nachfolgende Checkliste dienen, die wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen kommunalen und wirtschaftlichen Akteur:innen aus der Projektperspektive abbildet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wirtschaft vor Ort sich ihrer Verantwortung gegenüber der Region durchaus bewusst ist. Eine passende Ansprache der Wirtschaft ist von zentraler Bedeutung, wenn sie in den ländlichen Entwicklungsprozess mit einbezogen werden soll. Dabei gilt es, Herausforderungen zu identifizieren und die Akteur:innen aktiv in die Problemlösung mit einzubinden. Zentral ist, dass sie eine konkrete Aufgabe, einen konkreten Auftrag erhalten, in der bzw. in dem sie auch einen eigenen Nutzen erkennen (das liegt in der Natur der Sache eines Unternehmens). Insbesondere dann sind die Akteur:innen wiederum bereit personelle, zeitliche oder sachliche Ressourcen zu investieren.

Für den Projekteinstieg und die Sensibilisierung vor Ort sind Dialogprozesse hilfreich, um einen gemeinsamen Themenschwerpunkt und eine gemeinsame Herangehensweise festzulegen. Dabei gilt es, eine klare Kommunikation (Transparenz) über die Inhalte und Zielsetzungen des Vorhabens zu betreiben.

Die durch das Modellvorhaben entstandenen praktischen Ansätze stellen auf verschiedene Arten und Weisen Institutionalisierungen dar, die bei der Problemlösung vor Ort praktisch helfen und über das Projekt hinaus existieren und belebt werden. Sie sind zwar aus Dialogen und Vernetzung entstanden, für die Wirtschaftsakteur:innen zählt jedoch vor allem der praktische Ansatz und die Maßnahmen, die für die Entwicklung vor Ort entstehen.

4.1. Checkliste Eignung ländlicher Räume für aktive Einbeziehung der örtlichen Wirtschaft

- Eine gut aufgestellte Organisation der örtlichen Wirtschaft
- Gute Vernetzung der örtlichen Betriebe
- Interesse daran, aktiv die ländliche Entwicklung zu begleiten
- Bereitschaft von Verwaltung/Bürgermeister:innen, Kompetenz abzugeben und Synergien (mit Unternehmen) zu nutzen (Raum geben)
- Bereitschaft der Akteur:innen, zeitliche bzw. fachliche Ressourcen (selbst, übertragen) einzubringen
- Offenheit gegenüber alternativen Problemlösungen
- Defizite vor Ort erkennen und benennen
- Projektbezogene Treffpunkte festlegen
- Zentrale Instanz schaffen bzw. benennen, die die Terminierung und Organisation, insbesondere die inhaltliche Vorbereitung der Projektgruppentreffen übernimmt

Stärken des ländlichen Raumes sind seit jeher Gemeinschaft, Engagement und die Bereitschaft, vor Ort zuzupacken und zu gestalten. Im Zusammenspiel von Kommunalverwaltung, Wirtschaft und Bürgerschaft können diese Stärken weiter wachsen. #EmslandUnternehmen zeigt einige, erfolgversprechende Spielregeln auf.