



# **Resilienz und Landentwicklung**

## **Pfadwechsel: Vitalität und Anpassungsfähigkeit in ländlich geprägten Kommunen Bayerns**

### **Integration des Resilienzkonzepts in ELER-Maßnahmen für die Förderperiode 2023 - 2027**

**Handlungsleitfaden für Lokale Aktionsgruppen**  
**LEADER 2023-2027**  
**zur Vorstellung am LEADER-Forum '21**  
**am 24.02.2021**

Stand: 18.02.2021



## Inhalt

1	Hintergrund: Resilienz - Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit in der regionalen Entwicklung .....	2
2	Bedeutung von LEADER für eine Regionalentwicklung mit Fokus auf Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit .....	5
3	Erarbeitung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES).....	8
3.1	Evaluierung der Lokalen Entwicklungsstrategie der letzten Förderperiode .....	8
3.2	Erarbeitung eines gebietspezifischen Konzepts .....	10
3.2.1	Gebietspezifische Analyse und Bewertung .....	10
3.2.2	Leitbild und Entwicklung von Zielen.....	11
3.2.3	Projektauswahlverfahren: Projekte zur Stärkung der Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit.....	13
3.2.4	Prozesse und Strukturen .....	15
3.2.5	Verfahren der LES-Erstellung .....	16
4	Fazit .....	16

*Der Handlungsleitfaden dient als Informationsgrundlage und Impulspapier für Lokale Aktionsgruppen zur Beschäftigung mit dem Thema Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit in der regionalen Entwicklung, um die großen Herausforderungen unserer Zeit auf regionaler Ebene zu bearbeiten. Sie kann als Hilfestellung für die Vorbereitung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) 2023-2027 genutzt werden.*

## 1 Hintergrund: Resilienz - Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit in der regionalen Entwicklung

Mit der neuen Förderperiode LEADER besteht eine große Chance, die Regionen Bayerns noch robuster zu machen und wichtige Impulse für einen Wandel zu einer zukunftsfesten Entwicklung zu geben. Zugrunde liegt die Auffassung, dass ein System seine Strukturen und Funktionen durch laufende Anpassung an veränderliche Umweltfaktoren besser erhalten kann.

Krisen und Veränderungen gehören zur Normalität in der gesellschaftlichen Entwicklung. Dabei sind die vielfältigen und tiefgreifenden Krisenerfahrungen der jüngeren Vergangenheit gerade auch in ländlichen Regionen intensiv zu spüren. Neben heftigen und teilweise katastrophentypischen Folgen der Klimaveränderung wie Hochwasserereignisse oder Extremwetterlagen gibt es auch eher schleichende Veränderungsprozesse wie die zunehmende Erderhitzung, die lebensraumzerstörende Ausbeutung von natürlichen Ressourcen oder die verminderte Artenvielfalt.

Das kommende Jahrzehnt ist bedeutend, um notwendige Veränderungen auch vor Ort in die Wege zu leiten, die den drohenden Krisen die Spitze nehmen und schlimmere Folgen abzuwenden helfen. Hier greift der Ansatz der Resilienz: **Resilienz beschreibt allgemein die „Fähigkeit“ einer Region bzw. eines sozialen Systems Krisen in einer Weise zu meistern, dass die für das Wohlergehen wesentlichen Funktionen, Strukturen und Beziehungen intakt bleiben.** Unmittelbare Reaktionen wie Schadensbegrenzung oder Schutzmaßnahmen wie z.B. das Errichten von Dämmen gegen Hochwasser sind für ein einfaches Verständnis von Resilienz prägend. Aber Resilienz bedeutet mehr: es gilt, sich strategische auf mögliche Krisen vorzubereiten, um sie wo immer möglich zu mindern oder zu vermeiden, mit anderen Worten: die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit zu steigern. Das würde bei Hochwasser z.B. bedeuten, vielfältige Maßnahmen zu ergreifen, damit möglichst viel Wasser in der Landschaft zurückgehalten werden kann und so die Überschwemmungsgefahr reduziert wird. Außerdem gilt es auch auf lokaler Ebene durch wirksamen Klimaschutz einen Beitrag zu leisten, da es zukünftig sonst noch vermehrt zu Starkregenereignissen kommt. Damit rückt eine hohe Veränderungsfähigkeit in den Blick, die es Regionen ermöglicht, im Rahmen ihres Wirkungskreises und ihrer konkreten Voraussetzungen und räumlichen Gegebenheiten empfindliche Elemente zu reduzieren, riskante Praktiken und Pfade sukzessive zu beenden bzw. zu verlassen und einen Kurswechsel in Richtung eines robusten und beständigen Gesellschaftsmodells vorzunehmen.

Um vorausschauend handeln zu können, ist es wichtig zu erkennen, wo eine Region anfällig bzw. „verwundbar“ ist. Verwundbarkeit entsteht nicht nur durch Naturgefahren, sondern auch durch interne, in der Gesellschaft liegende Faktoren<sup>1</sup>: wenn die Handlungsfähigkeit und Selbstbestimmtheit einer Region eingeschränkt sind, können innovative Reaktionen und vorausschauendes Handeln nicht entwickelt und in der Gesellschaft verankert werden. Dieses Phänomen hat sich in der Corona-Pandemie deutlich gezeigt: kritische Infrastrukturen wie Krankenhäuser und Teile der Gesundheitswirtschaft haben sich als verwundbar erwiesen: die wenigen globalen Lieferketten zur Beschaffung

---

<sup>1</sup> Christmann, G., et al. (2011): Vulnerabilität und Resilienz in sozio-räumlicher Perspektive. Begriffliche Klärungen und theoretischer Rahmen. Working Paper. Erkner. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Online verfügbar unter: [https://leibniz-irs.de/fileadmin/user\\_upload/IRS\\_Working\\_Paper/wp\\_vulnerabilitaet.pdf](https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Working_Paper/wp_vulnerabilitaet.pdf)

von Masken und Schutzanzügen, die sehr schnell zusammenbrachen, sowie die fehlende Vorratshaltung dieser essentiellen Ausrüstung, haben die Abhängigkeiten und die beschränkten selbstbestimmten Handlungsmöglichkeiten vor Augen geführt.

Aus der Perspektive der Resilienz geraten solche für das Fortbestehen der Funktionsfähigkeit eines regionalen Systems bedeutende kritische Infrastrukturen in den Fokus. Resilienz fragt nach bestehenden und kommenden Risiken für die Region, nach möglichen Veränderungen und Schocks, die von außen auf die Region wirken, wie diese möglichst vermieden, deren Ursachen bekämpft und unvermeidbare Folgen abgemildert werden können - aber auch wie sich die Region rasch an Veränderungen anpassen kann. Kurz gesagt steht Resilienz für die Krisenfestigkeit, Widerstands- und Anpassungs- sowie Wandlungsfähigkeit einer Region und für eine regionale Entwicklungsstrategie, die zum Ziel hat, an den Ursachen für Risiken anzusetzen, um diesen möglichst die Wirkung zu nehmen. Die Region geht schließlich gestärkt aus diesem Prozess hervor!

Zentral für die Entwicklung resilienter Regionen sind bewusste Steuerungs- und Gestaltungsprozesse. Resilienz ist kein erreichbarer Zielzustand, sondern vielmehr eine spezifische Herangehensweise zur nachhaltigen Entwicklung der Region. Dabei geht es darum, eigene Potenziale zu erkennen und in Wert zu setzen, Partner\*innen zusammenzubringen, Experimentierräume zu schaffen, stetig zu lernen und dadurch einen besseren Umgang mit Krisen zu finden.

Mit welchen Krisen, Risiken und Bedrohungen ist nun zu rechnen und wie können Strategien aussehen, die diesen Überlegungen Folge leisten? Orientierung dafür bietet der GAP-Strategieplan für die Bundesrepublik Deutschland<sup>2</sup>. Die gesamte, künftige EU-Förderung für den ELER (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes) basiert auf diesen nationalen Strategieplänen, in die auch LEADER eingebettet ist. **Fünf wesentliche Herausforderungen sind handlungsleitend:** Als Querverweis wird im Folgenden jeweils auf die Bedarfsanalyse des GAP-Strategieplanes verwiesen:

## 1 **Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel**

(s. Bedarfsanalyse: Schwerpunkt spezifisches Ziel d)

Mit der zunehmenden Erderhitzung steuert die Menschheit auf eine existenzielle Gefahr zu. Die klimatischen Grundlagen sind dabei, sich radikal zu verändern. Wenn wir auf globaler, aber auch lokaler Ebene an einem „Weiter so“ ohne grundlegende Veränderungen in unseren Produktions- und Konsummustern festhalten, dann wird die weitere Erhitzung der globalen Durchschnittstemperatur der Erdatmosphäre, zu weiteren katastrophalen Extremwetterereignissen und vielen weiteren, negativen Folgen führen. Der Klimawandel ist kein abstrakter Trend, der sich in anderen Teilen dieser Erde niederschlägt, vielmehr führt die Aufheizung der Erdatmosphäre bereits heute auch in den Regionen Bayerns zu Anpassungsproblemen mit möglicherweise großen materiellen und immateriellen Schäden.

Die Klimakrise erfordert ein Handeln auf zwei Ebenen: ***Nur ein konsequenter Klimaschutz und damit die Minderung der Treibhausgas-Emissionen mit dem Ziel der Klimaneutralität kann helfen, die Wucht der drohenden Krise zu vermindern und damit das Wohlergehen der Bürger\*innen sichern. Zum anderen ist eine Anpassung an die schon heute spürbaren und bereits absehbaren kommenden Folgen der Klimaerwärmung notwendig.*** Eine Resilienzstrategie verknüpft im Idealfall beide Aspekte: Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel sollten zugleich einen Beitrag leisten, um CO<sub>2</sub> zu binden und Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Dies gilt es sich zur Aufgabe auch vor Ort in den Regionen zu machen.

<sup>2</sup> Siehe: <https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/eu-agrarpolitik-und-foerderung/gap/gap-strategieplan.html>

## 2 Ressourcenschutz und Artenvielfalt

(s. Bedarfsanalyse: Schwerpunkt spezifische Ziele e, f)

Durch den Verlust an Biodiversität und die weitreichenden Veränderungen natürlicher biogeochemischer Stoffkreisläufe – wie z.B. durch Stickstoff- und Phosphateinträge in Böden und Gewässer – ist die Intaktheit der Ökosysteme bereits heute in erheblichem Maße gefährdet. Der Mensch ist aber zutiefst abhängig von der Natur, ihren Ressourcen (z.B. für Nahrung, Baumaterial oder Brennstoffe) und den gesamten Ökosystemleistungen (wie z.B. Bestäubung, Bodenfruchtbarkeit oder Wasserhaushalt). ***Daher ist es wichtig die starke Reduzierung der Flächenneuanspruchnahme, den Schutz und die Regeneration der Ökosysteme, den Erhalt und die Verbesserung der Artenvielfalt sowie die Eindämmung der Umweltbelastung auch in den Regionen Bayerns zu prioritären Aufgaben zu machen.***

## 3 Sicherung der Daseinsvorsorge

(s. Bedarfsanalyse spezifisches Ziel h)

Daseinsvorsorge und Risikovorsorge gehen Hand in Hand: Einrichtungen und Unternehmen aus dem Verkehrs- und Energiesektor oder im Gesundheitswesen, aber auch in der Wasser-, Ernährungs- sowie in der Wohnraumversorgung sind Eckpfeiler der Daseinsvorsorge und gleichzeitig kritische Infrastrukturen zur Krisenbewältigung. ***Versorgungssicherheit und ausreichende lokale Infrastrukturen sind zentral für das Funktionieren unserer Regionen – sie sind systemrelevant<sup>3</sup>.***

## 4 Regionale Wertschöpfung

(s. Bedarfsanalyse spezifisches Ziel h)

***Um die Eigenständigkeit zu erhöhen und Souveränitätsfortschritte zu erreichen, gilt es regionale Wertschöpfungsketten zu stärken oder zu erhalten, Lücken in regionalen Wertschöpfungsketten in Landwirtschaft und Nahrungsmittelproduktion aber auch im Handwerk und wo immer möglich auch im Gewerbe und in der Industrie zu schließen und den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsräumen anzustreben. Dabei sollte auch der gesellschaftliche Wert des Wirtschaftens – im Sinne einer sozialen und ökologischen Verantwortungsübernahme – verstärkt in den Fokus rücken.*** Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsräume sind keine geschlossenen Systeme, sondern durchlässig, um den Warenfluss zwischen verschiedenen Regionen zu ermöglichen.

## 5 Sozialer Zusammenhalt

(s. Bedarfsanalyse spezifisches Ziel h)

***Solidarisches Miteinander, Kooperationsfähigkeit und der Zusammenhalt der Menschen in den Gemeinden in demokratisch organisierten Strukturen sind ein wesentlicher Schlüssel für die krisenfesteste Gestaltung ländlicher Räume. Sie gilt es weiter zu stärken.*** Gerade der LEADER-Prozess schafft mit seinen methodischen Ansätzen Bürgerbeteiligung, bottom-up-Prinzip, Regionale Entwicklungsstrategie und deren Umsetzung sowie der transparenten und partizipativ- vernetzten Arbeitsweise einen Mehrwert an sich. Die damit zusammenhängenden Normen und Formen der Gegenseitigkeit können eine Art Energiereserve einer Gesellschaft bilden, die sich auf deren Stabilität positiv auswirkt.

---

<sup>3</sup> ARL (Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft) (2021): SARS-COV-2-Pandemie: was lernen wir draus für die Raumentwicklung? (= Positionspapier aus der ARL 118). Online verfügbar unter: [https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/pospapier/pospapier\\_118.pdf](https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/pospapier/pospapier_118.pdf)

Die regionale Auseinandersetzung mit den fünf Herausforderungen auch im Rahmen der LEADER-Programmatik leistet einen wichtigen Beitrag bei der Ausrichtung der Entwicklung auf Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit. Voraussetzung ist, die regional notwendigen Veränderungen erkennen und in Angriff nehmen zu können. Damit leisten die Regionen auch einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der europäischen Strategieziele in ihren Gebietskulissen.

Mit der neuen LEADER-Förderperiode sind die Regionen eingeladen, das vorhandene Zeitfenster zu nutzen und ihre Energien zu bündeln, um die Entwicklung hin zu einer in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) aufgewerteten Region unter den genannten Resilienzgesichtspunkten weiter zu verfolgen. Mutiges Denken und Handeln sind gefragt wie nie zuvor. Dazu bedarf es kreativer Ideen und Handlungsansätze von lokalen Akteur\*innen oder die Anpassung guter Ideen auf die regionalen Gegebenheiten. Dieses Vorgehen ist bei LEADER erprobt und hat sich bestens bewährt. Zum Ausbau der Widerstandskraft und zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit kann LEADER daher noch gezielter genutzt werden.

## 2 Bedeutung von LEADER für eine Regionalentwicklung mit Fokus auf Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit

Seit Einführung der "LEADER-Methode" in den 1990er Jahren prägen die LEADER-Kriterien europaweit die regionale Entwicklungsarbeit in ländlichen Räumen: partizipatives und zielorientiertes Arbeiten in dezentraler Verantwortung der lokalen Ebene bei hoher Betonung von integrativer Denk- und Arbeitsweise. Kennzeichnend für LEADER ist ein offener und beteiligungsorientierter Entwicklungsansatz, der auf lokaler und regionaler Ebene auf leistungsfähige dezentrale, gleichzeitig flexible Umsetzungsstrukturen angewiesen ist. Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) mit partnerschaftlicher Beteiligung von Zivilgesellschaft, Sozial- und Wirtschaftspartnern sowie Kommunen setzt dafür Beteiligungs-, Steuerungs- und Entscheidungsgremien ein, die sich auf Grundlage einer Lokalen Entwicklungsstrategie LES für die nachhaltige Entwicklung der Region einsetzen. Ein Regional- oder LAG-Management kümmert sich um die Initiierung, Beratung und Begleitung von Umsetzungsvorhaben. Ein Auswahlverfahren für die Projekte stellt sicher, dass strategiekonforme Aktionen im Rahmen des verfügbaren Budgets ausgewählt werden.

Vom Ansatz her haben LEADER-Regionen beste Möglichkeiten, ihre Region nachhaltig, widerstandsfähig, krisenfest und zukunftsorientiert weiter zu entwickeln, wie im Folgenden aufgezeigt wird:

- **Ausarbeitung und Umsetzung einer spezifischen Strategie für ein definiertes Gebiet (Territorialer Ansatz)**

Die Erarbeitung von regionsspezifischen Handlungsfeldern und Zielen basiert bei LEADER auf einer Analyse der jeweiligen Gebietskulisse. Dieses Vorgehen, von regionalen Besonderheiten auszugehen und auf sie zielgerichtet zu reagieren, ist gut mit einer resilienzorientierten Herangehensweise vereinbar, die auf die oben genannten fünf Herausforderungen Antworten sucht. Darüber hinaus werden in den LAG reflexive Elemente eingesetzt, um konstruktiv an der Weiterentwicklung der jeweiligen Lokalen Entwicklungsstrategie zu arbeiten. Das Identifizieren und gezielte Aufgreifen von neuen Herausforderungen (Sicherung der Daseinsvorsorge, Anpassung an die Folgen des Klimawandels etc.) zeugt von der Fähigkeit, mit Hilfe der Lokalen Entwicklungsstrategie nicht nur zu reagieren, sondern auch vorausschauend neue Lösungswege aufzuzeigen. Um die Regionen krisenfest zu machen, kann diese inhaltliche Flexibilität für die systematische Integration des Themas der Resilienz genutzt werden.

- **Bottom-up-Ansatz**

Bei LEADER sind die lokalen Akteur\*innen an der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Strategie und bei der Auswahl der Schwerpunkte, die in ihrer Region verfolgt werden sollen, maßgeblich beteiligt.

Die Annahme, dass Entwicklungsbestrebungen auf regionaler Ebene auch lokal verankert und durch die Bürger\*innen mit initiiert und getragen werden müssen, liegt beiden betrachteten Ansätzen gleichermaßen zugrunde (s. Prinzip der Teilhabe und solidarisches Miteinander). Selbstwirksamkeitserfahrungen können gemacht werden. Wichtig bei beiden Ansätzen ist, alle regionalen Akteure und dabei auch Gruppen mit innovativen und unkonventionellen Ideen einzubeziehen. In der Literatur<sup>4</sup> wird diesen aktiven Gestaltern mit überzeugenden Veränderungsideen eine große Gestaltungskraft zugeschrieben. Sie treiben als kleine Gruppen oder Organisationen aktiv den Wandel weiter. Sie haben eine überzeugende Veränderungsidee und versuchen eine erste Umsetzung. Sie vernetzen sich und ziehen wichtige Mitstreiter\*innen hinzu. So schaffen sie es, die kritische Masse für die Veränderung zu gewinnen.

- **Lokale Partnerschaft**

In den lokalen Partnerschaften der LEADER-Regionen sind sowohl öffentliche als auch private Partner vereint und die lokalen Interessengruppen aus den verschiedenen sozioökonomischen Bereichen sollten ausgewogen repräsentiert sein.

Ein organisiertes, kooperatives Miteinander von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Gruppen entspricht dem Prinzip der Resilienz, der Teilhabe und des solidarischen Miteinanders. Die gemeinsame Arbeit verbindet, schafft Identität, stärkt das gegenseitige Verständnis, lässt neue Ideen und Sichtweisen erkennbar werden und schafft damit deutlichen Mehrwert in Regionen. Die Übertragung von mehr Verantwortung und die Nutzung konzeptioneller und umsetzungsbezogener Kompetenzen erhöht die Selbstgestaltung von Regionen in Eigenverantwortung.

- **Integrierte und multisektorale Aktionen:**

Die Lokale Entwicklungsstrategie (LES) hat eine multisektorale Ausrichtung und integriert mehrere Aktivitätssektoren. Die Aktionen und Projekte, die in lokalen Strategien enthalten sind, sollten als „zusammenhängende Einheit“ verbunden und koordiniert werden. Die lokalen Aktionsgruppen bringen oftmals gezielt sehr verschiedene Akteure zusammen. Dies erweist sich häufig als ein vielversprechender Ausgangspunkt für Innovationen. Diese multisektorale Sichtweise lehnt sich an den o.g. fünf Herausforderungen im Sinne von Prinzipien einer krisenfesten regionalen Entwicklung an, die nur in kooperativen und aufeinander abgestimmten Strukturen gelingen kann. Die Vielfalt der Akteure in den Lokalen Aktionsgruppen befördert, dass kreative Ideen geschmiedet werden.

- **Innovation**

Eine Lokale Aktionsgruppe hat die Aufgabe, auch neue Elemente und Lösungen zur Entwicklung ihrer Region beizusteuern. Bei der Entwicklung ihrer Strategie und den Entscheidungen in Bezug auf die Projektauswahl sollte eine LAG bereit sein, ein gewisses Risiko einzugehen, ansonsten würden die überraschendsten und innovativsten Ideen stets verworfen werden. Das entspricht auch den o.g. fünf Herausforderungen im Sinne von Prinzipien einer krisenfesten regionalen Entwicklung, die nach neuen Wegen sucht. Insbesondere soziale Innova-

---

<sup>4</sup> Kristof, K. (2010): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können. München, S. 38



tionen leisten einen Beitrag zu einem kulturellen Wandel. Der Resilienz-Ansatz setzt in Bezug auf Innovationen nochmals verstärkt auf kreatives Experimentieren und Lerneffekte, ggf. auch aus dem Scheitern von Ideen/Projekten. Eine wirksamere Entfaltung innovativer Ansätze in der Entwicklungsstrategie bedarf deshalb eines offeneren Umgangs mit Abweichungen von geplanten Zielen und der Möglichkeit darauf zu reagieren. Den Verantwortlichen in den LAGs ist dabei bewusst, dass diese Vorstellungen häufig nur begrenzt mit den förderrechtlichen Realitäten (Kostenplausibilisierung; Vergabevorschriften) in Einklang zu bringen sind.

- **Vernetzung / Erfahrungsaustausch**

Regelmäßiger Informationsaustausch methodischer und praktischer Umsetzungserfahrungen sind ein weiteres Kennzeichen von LEADER, das gut an den o.g. fünf Herausforderungen im Sinne von Prinzipien einer krisenfesten Regionalentwicklung anschließt: Während bei LEADER vor allem ein „voneinander lernen“ im Sinne eines good-practice-Transfers erfolgt, kann bei Stärkung des Resilienzprinzips noch stärker auf Veränderungsideen im Sinne von „Next Practice“ gesetzt werden (Transformations-Ideen).

Eine Lokale Aktionsgruppe ist zwar an sich schon ein Netzwerk, dessen Öffnung zu anderen Organisationen im Bereich der Entwicklung des ländlichen Raums auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene produktiv für die Integration von neuen Ideen, Umsetzungsvorschlägen und generellen Herangehensweisen ist. Da LEADER häufig den konzeptionellen Rahmen für viele Themen liefert, kann durch das integrative Zusammenwirken mit anderen regionalen bzw. interkommunalen Initiativen, wie der Integrierten Ländlichen Entwicklung und/oder den Öko-Modellregionen ein erweiterter Beitrag zur Stärkung der Resilienz geleistet werden, indem eine auf verschiedenen Ebenen abgestimmte arbeitsteilige, flexible Zusammenarbeit gefördert wird.

- **Kooperation**

Regionale und gebietsüberschreitende Zusammenarbeit in Kooperationsvorhaben, erweist sich für lokale Aktionsgruppen oft als eine weitere Inspirationsquelle für Innovationen. LEADER stärkt durch Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Gebieten die Fähigkeit, Synergien zu entwickeln und gemeinsam an Problemen und Lösungen für ähnliche Herausforderungen zu erarbeiten.

Die Bündelung von Ressourcen kann dazu führen, dass Abhängigkeiten (einer Region) verringert werden und regionale Kreisläufe gestärkt werden, was v.a. an den Prinzipien der regionalisierten Wertschöpfung und der Teilhabe anknüpft.

Der LEADER-Ansatz steht bereits in hohem Maße in Einklang mit den oben genannten grundlegenden Herausforderungen, die im Sinne von Prinzipien für eine krisenfeste regionale Entwicklung stehen. Mit einer weiteren konsequenten Anwendung dieser Prinzipien kann es gelingen, im Rahmen des bewährten LEADER-Ansatzes, den Blick auf die Herausforderungen und Chancen in den ländlichen Regionen weiter zu schärfen und Antworten für eine krisenfeste vorausschauende Entwicklung zu finden und somit die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.



## 3 Erarbeitung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES)

Mit der neuen Förderperiode besteht die Möglichkeit für LEADER-Regionen und neu hinzukommende Bewerber im Rahmen der Fortschreibung oder der Neuerstellung ihrer Entwicklungsstrategien eine stärkere Ausrichtung auf Widerstandsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit vorzunehmen. Die Lokalen Aktionsgruppen prägen auf der Grundlage einer Gebietsanalyse durch die Festlegung ihrer Entwicklungsziele, ihrer Handlungsfelder sowie ihrer Projekte, welches Wirkungsspektrum erzielt wird. Dabei spielen aktives Zugehen auf Akteure, die prozessbegleitende Beratung, das Abstimmen mit Behörden und die Bewertung der Vorhaben im Projektauswahlverfahren eine zentrale Rolle.

Im Folgenden wird skizziert, wie sich die Ausrichtung auf Widerstandsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit in die Erstellung der LES integrieren lässt.

### 3.1 Evaluierung der Lokalen Entwicklungsstrategie der letzten Förderperiode

Eine Evaluierung zielt darauf ab, die Strategie der letzten Förderperiode mit ihren Zielen und initiierten Maßnahmen zu prüfen. Sie ist auch ein Instrument der Steuerung auf lokaler Ebene: Haben sich neue thematische Schwerpunkte gebildet? Muss die Strategie verändert werden, weil neue (regionale) Herausforderungen, Chancen oder Ereignisse in den Mittelpunkt rückten? Ändert sich die Zusammensetzung der Lokalen Aktionsgruppe oder gar die Bereitschaft, in ihr mitzuwirken? Wie gut arbeitet das LAG-Management, wie sind Ressourcenausstattung, Kompetenzentwicklung und Zufriedenheit mit der Arbeit des LAG-Managements einzuschätzen?

Eine von der LAG selbst durchgeführte (oder zumindest selbst initiierte) Bewertung – eine „Selbstevaluierung“ – gemäß der in der bestehenden Entwicklungsstrategie bereits festgelegten Form soll hier Auskunft geben. Dabei werden nicht nur Inhalt und Strategie, sondern auch Prozesse und Organisationsstrukturen sowie Managementaktivitäten evaluiert. Für jeden der drei Bewertungsbereiche lassen sich spezifische Fragen stellen und Methoden finden. Es ergeben sich für eine Selbstevaluierung der LES spezifische Designs der Evaluierung.

Die Nutzung solcher Rückkoppelungsmechanismen in LEADER schafft v.a. dann einen Vorteil, wenn über diese Instrumente eine Kommunikation innerhalb der LAG-Gremien, aber auch in und zwischen den regionalen Institutionen angestoßen wird.

Mit der jetzt anstehenden Evaluierung der Förderperiode 2014 – 2022 kann bereits der „Brückenschlag“ zu einer Lokalen Entwicklungsstrategie erfolgen, die die Widerstandsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit aufgreift und anschieben hilft. In den drei Bewertungsbereichen – 1) Inhalt & Strategie, 2) Prozess & Struktur und 3) Arbeit des LAG-Managements können erste Weiterentwicklungspotenziale hinsichtlich einer LES herausgearbeitet werden. Dazu können – neben der notwendigen Abschlussbetrachtung, was im Rahmen der bestehenden LES erreicht wurde – zusätzlich folgende weiterführende Fragestellungen bearbeitet werden:

*Tabelle 1: Weiterführende Fragen zur Selbstevaluierung der LES (2014-2020): Anknüpfungspunkte zur Widerstands- und Wandlungsfähigkeit*

<p><b>Inhalt &amp; Strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Ziele der alten LES haben schon einen Bezug zu den genannten fünf Herausforderungen der Resilienz? Haben unsere Ziele / Teile unserer Ziele schon zu             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel</li> <li>2. Ressourcenschutz und Artenvielfalt</li> <li>3. Sicherung der Daseinsvorsorge</li> <li>4. Regionale Wertschöpfung</li> <li>5. Sozialer Zusammenhalt</li> </ol>             beigetragen?           </li> <li>– Welche Projekte wurden durchgeführt, die einen Beitrag zu den Herausforderungen erkennen lassen? Hätten wichtige Projekte vor diesem Hintergrund weiter oder anders ausgestaltet werden können?</li> <li>– Was sind besonders innovative LEADER- Projekte, in denen mehrere der oben genannten Herausforderungen (Klimaschutz, Schutz der Ökosysteme, Stärkung der Daseinsvorsorge, etc. ...) synergistisch verwirklicht wurden?</li> </ul>
<p><b>Prozess &amp; Struktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– In welchem Maße sind die vorhandenen Strukturen geeignet neue, auch „unkonventionelle“ Akteure einzubeziehen und aufzunehmen?</li> <li>– Flexibilität: Lässt die Organisationsstruktur den Einbezug neuer Themenfelder zu? Konnte die Mittelverteilung, sofern Bedarf bestand, ausreichend an neue Herausforderungen angepasst werden?</li> <li>– In welchem Umfang gelang es im Verlauf der Förderperiode eine breite Öffentlichkeit einzubinden?</li> <li>– Wie flexibel und anpassungsfähig sind die Entscheidungsstrukturen der LAG, um rasch auf Veränderungen reagieren zu können (z.B. Aufgaben und Beschlussfassung der Mitgliederversammlung bzw. des Entscheidungsgremiums)</li> </ul>
<p><b>Arbeit des LAG-Managements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Welchen Unterstützungsbedarf braucht das LAG-Management ggf., um bei der Beratung von Projektträger*innen Tipps und Anpassungsmöglichkeiten zur Verwirklichung von Projekten zu geben, die auf die o.g. fünf grundsätzlichen Herausforderungen verweisen?</li> <li>– Inwieweit betreibt das LAG-Management bereits Bewusstseinsbildung und bei wem? Wie könnte diese Aufgabe aussehen, so dass die o.g. fünf Herausforderungen den Akteur*innen der Region vertraut und sukzessive zur Handlungsgrundlage werden?</li> <li>– Inwieweit gelang es dem LAG-Management die Anforderungen der Querschnittsziele von LEADER einer breiten Öffentlichkeit verständlich aufzubereiten?</li> <li>– In welchem Umfang hat das LAG-Management kreative, auch teils unkonventionelle Wege der Einbindung von Akteuren gefunden?</li> </ul>

Quelle: Eigene Zusammenstellung

## 3.2 Erarbeitung eines gebietspezifischen Konzepts

### 3.2.1 Gebietsspezifische Analyse und Bewertung

Wie bei der LES in der letzten Förderperiode gilt es die Ausgangslage in der Region zu beschreiben. Entsprechend der Anwendung der fünf beschriebenen Herausforderungen ergibt sich ein umfassender Blick in die Region, damit erkannt werden kann, wie krisenfest – oder verwundbar – die Region ist.

Bei der Betrachtung der Ausgangssituation können u.a. folgende Themenfelder beleuchtet werden:

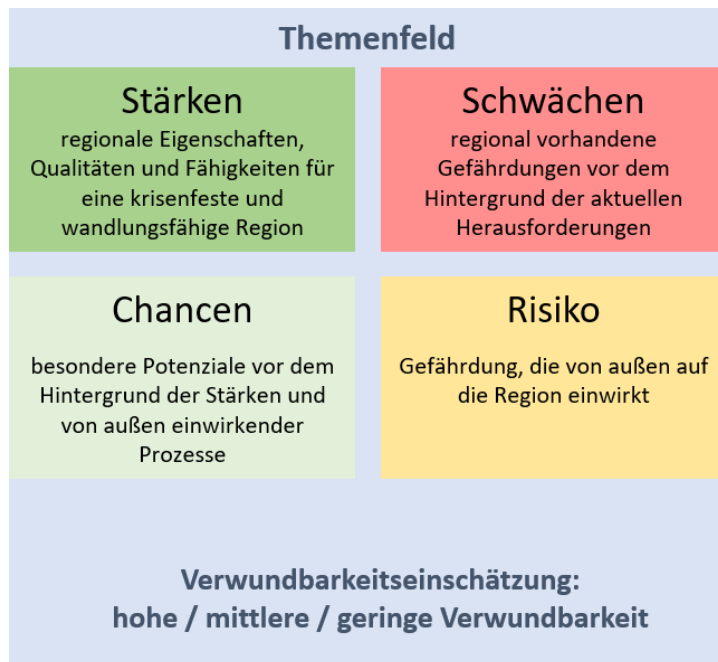
- 1 Energieeinsparung, Energieeffizienz und erneuerbare Energien
- 2 Regionale Wirtschaftskreisläufe, nachhaltiger Tourismus und regionaler Konsum
- 3 Flächensparende Siedlungsentwicklung, Umnutzung leerstehender Bausubstanz, nachhaltiges Bauen
- 4 (CO<sub>2</sub>-arme) Mobilität und Erreichbarkeit
- 5 Nachhaltige Strukturen und Vorgehensweisen in Land-, Forstwirtschaft und Ernährung
- 6 Wohnortnahe Versorgung, sozialer Zusammenhalt, Kultur & Bildung, demographische Entwicklung
- 7 Ökologisch-ästhetische Landschaft, Ökologie & Biodiversität

Damit ist die Grundlage geschaffen, um die beschriebene Ausgangssituation zu bewerten. Bei der bei LEADER eingeführten Methode der SWOT-Analyse gilt es, bei einer **Ausrichtung auf die Resilienz folgenden Blickwinkel** einzunehmen:

Mit der SWOT-Analyse wird die Region in die Lage versetzt, die Triebkräfte interner Prozesse und externer Einflussgrößen zu identifizieren. Die SWOT-Analyse bietet grundsätzliche Orientierung und bewertet neben regionalen Stärken und Schwächen auch Einflüsse, deren Ursachen und Quellen von außen auf die Region einwirken (Chancen und Risiken).

Bei der Bewertung unter Resilienzgesichtspunkten gilt es, Stärken – und bereits vorhandene resiliente Ansätze – den regionalen Gefährdungen (Schwächen) bzw. allgemeinen Gefährdungen, die von außen auf die Region einwirken (Risiken) gegenüberzustellen. Beide Aspekte - Gefährdungen wie bereits vorhandene resiliente Ansätze – lassen sich aus den erhobenen Daten ableiten. Durch ihre Gegenüberstellung werden die regionalen Verwundbarkeiten deutlich (s.u.). Die **Darstellung der Verwundbarkeiten in jedem Themenfeld ist die Grundlage für die Ableitung von Handlungsbedarfen**, denn sie zeigen, wie unterschiedlich dringlich die Bearbeitung der verschiedenen Themen ist. Dabei sind natürlich auch die regionalen Möglichkeiten und Handlungsperspektiven (Chancen) zu berücksichtigen.

Abbildung 1: SWOT-Analyse



Daraus lassen sich verschiedenen **Dringlichkeiten für Handlungsbedarfe** ableiten und Ziele für die Region definieren, die zu einer resilienten und nachhaltigen Entwicklung unter Berücksichtigung der regionalen Möglichkeiten führen.

Der Bewertungsansatz kann beispielhaft erläutert werden:

**Regionale Gefährdungen sind bspw.:** vorhandene Arbeitsmarktungleichheiten in einer stark monostrukturierten Wirtschaft; Übernutzungen durch (massenhaften) Tourismus; hoher Flächenverbrauch durch Siedlungsentwicklung; klimaschädliche Bauweisen; Vorrang des motorisierten Individualverkehrs mit Folgen für Energie- und Flächenverbrauch; Zerschneidung der Landschaft; hohe Erosionsgefährdung; ausgedünntes Netz an Versorgungseinrichtungen; Schädigungen des Waldes durch Sturm, Dürre und Schädlinge; Abwanderung vor allem junger Menschen mitsamt der Folgen für die Region (Mangel an Betriebsnachfolgern, Leerstand, mangelnde Teilhabe und Gerechtigkeit für alle gesellschaftlichen Gruppierungen)

Stellt man den regionalen Gefährdungen **bereits vorhandene resiliente Ansätze** gegenüber, wie z.B.

*Klima- und Umweltschutzprojekte; neue regionale Mobilitätslösungen; Projekte zur Sicherung der Daseinsvorsorge wie z.B. ein Dorfladennetz; gut funktionierende Integration von Jugendlichen oder Vertretern von Jugendgruppen, die sich mit den Wünschen von Jugendlichen in der Region auseinandersetzen, und neue Möglichkeiten und Perspektiven für Jugendliche in der Region aufzeigen, hohe Engagementbereitschaft in Verbänden und Vereinen. u.v.a.m.*

lässt sich für jede Region erkennen, wo sie besonders verwundbar ist – oder auch schon viel im Sinne einer krisenfesten und wandlungsfähigen Entwicklung geleistet hat.

### 3.2.2 Leitbild und Entwicklung von Zielen

Wie auch in der letzten Förderperiode ist ein integrierter und sektorenübergreifender Ansatz, der **intelligente Verknüpfungen der Handlungsfelder sucht**, eine zentrale Qualität des LEADER-Programms, das als Prinzip noch gestärkt werden sollte. Ein Beispiel:

„Vitale, multifunktionale Stadtzentren und Ortsmitten sind Voraussetzung für eine regional erfolgreiche Zukunftsgestaltung. Dabei sind der strategische und ressourcenschonende Umgang mit der bestehenden Bausubstanz sowie an den demographischen Wandel angepasste Daseinsvorsorge- und Nahversorgungsstrukturen von besonderer Bedeutung.“ (LAG Fichtelgebirge Innovativ e.V. im Landkreis Wunsiedel)

Unter dem Blickwinkel der Resilienz erhält die Herausarbeitung von gebietspezifischen Handlungsbedarfen und der zielführenden Schwerpunkte eine zusätzliche Betonung. Die o.g. Vorgehensweise bei der Bewertung (im Rahmen der Verwundbarkeitsbetrachtung) zeigt die Dringlichkeiten, die regional bearbeitet werden sollten. Für die Ableitung von Zielen in der LES können sich die Regionen an den oben skizzierten fünf grundsätzlichen Herausforderungen orientieren und sie auf die regionalen Möglichkeiten herunterbrechen.

1. Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel
2. Ressourcenschutz und Artenvielfalt
3. Sicherung der Daseinsvorsorge
4. Regionale Wertschöpfung
5. Sozialer Zusammenhalt

Damit kann Resilienz konsequent und als übergreifendes Querschnittsthema in allen Aktivitäten der LAG verankert werden. Auch kann die Zielhierarchie, die in der letzten Förderperiode eingeführt wurde, beibehalten werden. Zielebenen sind wie gehabt:

- Entwicklungsziele sind mittel- bis langfristig angelegt und verfolgen ein höheres Ambitions- und Abstraktionsniveau
- Handlungsziele konkretisieren die Entwicklungsziele, sind umsetzungsbezogen und beziehen sich sowohl auf Inhalte als auch auf Prozesse

Auf der unteren Zielebene werden die Ziele zunehmend konkret und werden – wenn möglich – als SMARTe Ziele formuliert (specific, measurable, accepted, realistic, timely). Beispiele für eine Zielhierarchie sind:

Beispiele für Entwicklungsziele:

*Wertschöpfungskreisläufe in der Ernährung sind entlang von regionalen Wertschöpfungsketten durch Partnerschaften von nachhaltig produzierenden und verarbeitenden Betrieben über den Handel bis hin zu den Konsument\*innen ausgebaut. Die wohnortnahe Versorgung erfolgt durch ein Netz an multifunktionalen Dorfläden. Innovative regionale Lieferdienste, die auch digital gestützt sind, ergänzen das Angebot. Die Stärkung nachhaltiger Produktionsformen in der Land- und Forstwirtschaft trägt zum Erhalt der typischen Kulturlandschaft und der Erhöhung der Biodiversität bei.*

*Ressourcenschutz wird in Siedlungs- und Landschaftsentwicklung durch umweltgerechte und klimaneutrale Bauweisen sowie flächenneutrale und ressourcenschonende Konzepte vorangebracht und beschleunigt. Bauen und Wohnen geht einher mit der Förderung der Biodiversität an Gebäuden und auf den Freiflächen in den Siedlungen. Alle wichtigen Einrichtungen der Daseinsvorsorge sind nah und gut erreichbar bzw. durch ein gutes Angebot an treibhausgasarmen Mobilitätsformen erschlossen. Lokalen besonderen Bedürfnissen durch den demografischen Wandel ist Rechnung getragen.*

*Der Erhalt und die Entwicklung einer vielfältigen Landschaft wird durch nachhaltige Angebote für die Naherholung und den Tourismus unterstützt, indem nachhaltig produzierte regionale Produkte vermarktet werden. Regionale Traditionen und Kulturveranstaltungen profitieren von den Gästen ebenso wie der Ausbau umweltschonender Mobilitätsangebote.*

Beispiele für Handlungsziele:

- *Aufbau bzw. Sicherung von örtlichen Versorgungsstrukturen mit nachhaltig erzeugten Produkten aus der Region und Vernetzung der Strukturen in der Region.*
- *Aufbau bzw. Sicherung von Liefer-Services und Abholstationen für nachhaltig erzeugte Produkte aus der Region.*
- *Förderung der Nutzung von örtlichen Versorgungsstrukturen durch Beratung zur professionellen Distribution der Waren und zum Aufbau regionaler Marketingkonzepte.*
- *Umsetzung eines Wettbewerbs unter Beteiligung der Bürger\*innen zu innovativen, nachhaltigen, verdichteten Bauweisen in ländlichen Gebieten.*
- *Zielgruppenspezifische innovative Wohnformen und Modelle des Zusammenlebens werden durch Innenentwicklung gefördert. Sie schaffen ein attraktiveres Lebensumfeld für Wohnen in den Ortskernen.*
- *Schaffung familien- und generationenfreundlicher Strukturen und Verbindungen, die in lokaler Verantwortung soziale Teilhabe ermöglichen.*
- *Entwicklung von Qualifizierungsangeboten für Gastronomie und Hotellerie in Zusammenarbeit mit weiteren Partnern für eine nachhaltige Weiterentwicklung der bestehenden Angebote.*
- *Kompetenzen durch Bildung, Kooperation und Wissenstransfer stärken, um Bewusstsein für energie- und ressourceneffizientes sowie gemeinwohlorientiertes Handeln zu initiieren.*

### 3.2.3 Projektauswahlverfahren: Projekte zur Stärkung der Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit

#### 3.2.3.1 Projektauswahlverfahren

Wie in der letzten Förderperiode sind Bewertungskriterien für die eingereichten Projekte sinnvoll. Die Unterscheidung von Pflichtauswahlkriterien und fakultativen Kriterien, die die Regionen analog ihrer spezifischen Strukturen und Herausforderungen selbst formulieren, hat sich als tragfähig erwiesen und soll fortgesetzt werden.

In der vergangenen Förderperiode waren bereits die Beiträge zum Umwelt- und Klimaschutz sowie zur Klimaanpassung als Auswahlkriterien Teil der Projektauswahl. Diese und ggf. weitere Kriterien, die für das Thema Resilienz von Bedeutung sind, sollten bei den künftigen Projektauswahlverfahren berücksichtigt werden.

Das LAG-Management ist für die möglichst zielgerichtete Umsetzung der LES maßgeblich mitverantwortlich. Deshalb ist eine frühe und umfassende Beratung von Projektträgern zu Optimierungsmöglichkeiten der Projektskizze auch im Hinblick auf die Beiträge zu den fünf Herausforderungen wichtig.

Letztlich sind die Projekte und Aktionen mit ihren Wirkungen entscheidend für die verbesserte Krisenfestigkeit der Region. Wenn die LES-Entwicklung, die Beratung durch das LAG-Management, die Orientierung an den Zielen der LES und die Projektauswahl unter Berücksichtigung der Resilienz erfolgten, können die Wirkungen von LEADER-Projekten noch stärker als bisher die Krisenfestigkeit der Region erhöhen (siehe auch Beispiele in nächsten Abschnitt).

#### 3.2.3.2 Beispiele: Projekte zur Stärkung der Krisenfestigkeit und Wandlungsfähigkeit

Ein „Herzstück“ von LEADER sind die Projekte, die vor Ort von den dort lebenden Menschen, wirtschaftenden Unternehmen, tätigen Vereinen und Verbänden sowie Kommunen entwickelt werden und passgenau auf die regionalen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Auch in der letzten Förderperiode sind bereits Projekte entwickelt worden, die den Resilienzansatz befördern, wie z. B.:



### **Ahorntaler Einkaufsmarkt im Bayreuther Land**

*In einem seit Jahren leerstehenden Gebäude im Ortskern der oberfränkischen Gemeinde Ahorntal entstand ein neuer Einkaufs- und Kommunikationsort für die Gemeinde. Vor-Ort-Einkaufsmöglichkeiten waren weggebrochen, der tägliche Bedarf musste mit dem PKW in weiter entfernten Orten getätigt werden. Mittels Gründung einer Unternnehmergesellschaft an der sich ab 2016 mehr als 200 Bürger\*innen mit finanziellen Einlagen beteiligten und der LEADER-Förderung von rund 31.000.- € konnte ein Markt mit Bistro realisiert werden. Einen besonderen Stellenwert haben die Produkte von Erzeuger\*innen und Verarbeiter\*innen aus der Region. Dadurch ergeben sich neue Vertriebsmöglichkeiten. Im Einkaufsladen selbst konnten neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Der Laden ist eine Win-Win-Situation für alle: leerstehende Bausubstanz konnte reaktiviert werden, ein umfangreiches, bezahlbares und zum Teil aus der Region kommendes Nachversorgungsangebot versorgt die Bevölkerung, lange klimaschädliche Einkaufsfahrten fallen weg und in der Cafeteria ist wieder sozialer Austausch möglich.*

Die Nahversorgung in einem ortsbildprägenden Leerstand ist bedeutend zur Sicherung der wohnortnahen Daseinsvorsorge und zur funktionalen Stabilisierung des Ortskerns. Es gibt aus der Perspektive der Resilienz noch einige Weiterentwicklungsmöglichkeiten: z.B. die sukzessive Ausweitung der „Bio-Regio-Theke“, oder die Einrichtung eines Repair-Cafés. Dabei ist der räumliche Wirkungsbereich nicht auf eine Kommune beschränkt, sondern auf die Region ausgeweitet. Dafür kann bspw. ein Netzwerk zwischen Erzeuger\*innen, Verarbeiter\*innen und Dorfläden sorgen.

### **Baukulturregion Alpenvorland der drei Landkreise Miesbach, Bad-Tölz-Wolfratshausen und Rosenheim**

*In einem gesellschaftlichen Austausch zwischen Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Bau-Verantwortlichen sollen in acht Pilotgemeinden die Gemeinschaft sensibilisiert, Werkzeuge der Baukultur erprobt und Lösungen für Fragestellungen der Baukultur erarbeitet werden. Baukultur wird in diesem LEADER-Projekt nicht nur objektbezogen verstanden, sondern erstreckt sich von der Gestaltung des öffentlichen Raumes über kluge Mobilitätskonzepte bis hin zu Themen wie Leerstandsmanagement, neue Wohnformen und Ortskernstärkung. Bei einer qualitätsvollen Gestaltung von Bauwerken, Stadt- und Landschaftsräumen geht es vor allem um hochwertige Lebensräume für alle. Das Projekt hat zum Ziel, durch Bewusstseinsbildung und Aufspüren der richtigen Themen die Basis für erfolgreiche Prozesse zu legen, die bis zur Fertigstellung eines Vorhabens notwendig sind.*

### **Humus-Tandem im Landkreis Kelheim**

*Im Landkreis Kelheim entwickelten Akteur\*innen des LEADER-Verbunds eine Projektidee, die vor Ort den Klimawandel mit seinen intensiver werdenden Trockenperioden und punktuellen Starkregenereignissen, den Verlust an fruchtbaren Böden und die Verlagerung von Nähr- und Schadstoffen in die Gewässer aktiv und praxisnah bearbeiten soll. Ziel der Projektidee ist: Konventionelle und Bio-Landwirt\*innen sowie Bodenpraktiker\*innen erproben eine humusmehrende Bodenbewirtschaftung und werden durch verantwortungsbewusste heimische Betriebe und Kommunen unterstützt. Die Betriebe kompensieren zum Teil ihre selbsterzeugten CO<sub>2</sub>-Emissionen, indem sie die Landwirte beim Aufbau von Böden mit hoher Fruchtbarkeit und stabilem Humus finanziell unterstützen. Dieser Kompensationsansatz soll auf kurzem Wege stattfinden und die heimische Wirtschaft und Landwirtschaft stärken; er ist transparent und schafft Vertrauen – ein ideales Tandem!*

Das Beispiel zeigt, dass die durch LEADER aufgebaute Kooperationsstruktur ein idealer Saatboden für die Entwicklung von kreativen, der Resilienz förderlichen Ideen ist und die für die Umsetzung der



Projektidee notwendigen Partnerschaften aus der Vernetzung innerhalb des LEADER-Prozesses hervorgegangen sind.

Das Thema Lernen voneinander und Wissenstransfer ist eines der wichtigen LEADER-Themen und ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine resilienzorienteerte Regionalentwicklung. Innovative Praxisbeispiele sollten durch Wissensaustausch auch in andere Regionen übertragen werden. Best Practice in diesem Sinne sind folgende zwei LEADER-Projekte.

#### ***Da.und.Dort – Lernen im überregionalen / internationalen Netzwerk***

*Das Projekt "da und dort" ist ein transnationales Kooperationsprojekt. Es sind insg. neun LAGs aus Österreich sowie eine LAG aus Deutschland am Projekt beteiligt. Von der LEADER-Region Vorderland-Walgau-Bludenz in Österreich wurde „Gemeinwohlökonomie“ als Thema vorgeschlagen. Die Initiativen aus dem Miesbacher Oberland zeigten in Kooperation mit der dortigen Öko-Modellregion wie die bäuerliche Landwirtschaft mittels Bürgerbeteiligung erhalten und die regionale Identität gestärkt werden kann. Die im Miesbacher Oberland organisierte Konferenz stellte Finanzierungsmodelle wie Genussrechte, Crowdfunding, Genossenschaften, solidarische Landwirtschaft oder (Online-)Direktvermarktung anhand regionaler Initiativen vor.*

Aus der Perspektive der Resilienz sind die im Da.und.Dort -Netzwerk bearbeiteten Themen wichtige Zukunftsthemen: Neue Investitionen in biologische und regionale Lebensmittel wie im Miesbacher Oberland tragen zu einer stärkeren Ernährungssouveränität bei. Das Projekt zeigt auch, wie die Instrumente der Landentwicklung – LEADER und Öko-Modellregion – produktiv zusammenwirken. Derartige Projekte und ihre regionalen Adaptionen gilt es in die Breite zu bringen.

#### ***Erlebnis Energie - Lernen mal anders***

*Erneuerbare Energien sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Landschaft. Um ein besseres Verständnis für die Notwendigkeit dieser Anlagen zu schaffen und möglichst frühzeitig Heranwachsenden die Vorteile der erneuerbaren Energien (z. B. für das Klima und die regionale Wertschöpfung) aufzuzeigen, wurde über das LEADER-Projekt direkte Umweltbildung an Schulen und Kindergärten in den Landkreisen Hof, Kronach und Wunsiedel angeboten. Das Projekt hat dazu beigetragen, dass das Thema erneuerbare Energien in der Schule und auch schon im Kindergarten praxisnah behandelt wird.*

Ein starkes bürgerschaftliches Engagement trägt auch zur Belebung des sozialen und generationenübergreifenden Zusammenhalts bei. Dass dabei durch enge Zusammenarbeit und viel ehrenamtliche Tatkraft ein starkes Selbsthilfe-Netzwerk entstehen kann, zeigt das Beispiel der **Seniorengemeinschaft Kronach** in der Region der LAG Kronach im Frankenwald:

*Die Seniorengemeinschaft Kronach sichert älteren und hilfsbedürftigen Menschen ein selbstbestimmtes Leben im gewohnten Lebensumfeld – in ihrem Zuhause und ihrer Nachbarschaft. Dabei setzen der Verein und seine Mitglieder - rund 900 Seniorinnen und Senioren aus 18 Gemeinden des Landkreises - auf das Prinzip der Selbsthilfe. Engagierte schließen sich zusammen, begegnen gemeinsam den alltäglichen Herausforderungen und finden Lösungen. Jeder bringt seine Fähigkeiten ein und unterstützt mit Arbeiten und Dienstleistungen den anderen dort, wo Hilfe erforderlich ist. Ob Einkäufe, Behördengänge, Reinigungs-/ Handwerkerarbeiten, Unterstützung im Krankheitsfall oder gemeinsame Freizeitgestaltung – das Angebot ist weit gefächert. Seit 2010 wurden rund 28.000 Ehrenamtsstunden geleistet. Miteinander füreinander – das stärkt den nachbarschaftlichen Zusammenhalt in Kronach.*

### **3.2.4 Prozesse und Strukturen**

Durch die Partnerschaften zwischen kommunalen, wirtschaftlichen und sozial engagierten Akteuren in der Region wird der LEADER-Ansatz bottom-up und in einem Klima der Wertschätzung getragen.

Die Mitarbeit und Mitgliedschaft in der LAG steht allen interessierten juristischen und natürlichen Personen offen, die die Entwicklung des Gebiets im Sinne der LES unterstützen. Dadurch können in der neuen Förderperiode gezielt innovative Akteure, die heute bereits an den Strukturen der Zukunft arbeiten, zur Mitarbeit angefragt und in die LEADER-Institutionen eingebunden werden. Die Beteiligungsformen sind von Region zu Region sehr unterschiedlich. Gerade am Beginn einer neuen LEADER-Periode ist der Blick auf die Beteiligungsebene eine sehr gute Möglichkeit, tradierte Strukturen zu überdenken und neue Formen auszuprobieren. Auch bewährte Steuerungs-, Entscheidungs- und Arbeitsverfahren könnten aus Sicht des Querschnittsziels Resilienz reflektiert werden. Dabei können neben den etablierten und eingearbeiteten Akteur\*innen auch Menschen zur Mitarbeit in den LEADER-Organisations- und Entscheidungsgremien angeworben werden, die sich über alternative Zukunftsszenarien bereits Gedanken machen und diese in Projekten umsetzen.

Eine weitere Methode wäre die Nutzung von Arbeitsgruppen oder eines Fachbeirats, um die Aktivitäten und Möglichkeiten der LAG hinsichtlich der Resilienz im Blick zu haben.

Auch die LAG-Managements können zu einer besseren Berücksichtigung von Resilienzgesichtspunkten in der regionalen Entwicklung beitragen – im Rahmen ihrer Aktivitäten im Bereich Bewusstseinsbildung, Bildungsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit.

In der kommenden Umsetzungsperiode werden selbstverständlich die Steuerung durch Aktionsplan, Monitoring und Evaluierung wichtige Aufgaben für die LAG bleiben.

### 3.2.5 Verfahren der LES-Erstellung

Das Verfahren der LES-Erstellung ist wie in der letzten Förderperiode durch ein partizipatives Vorgehen geprägt. Es gilt bewährte und regional angepasste Formate wie Auftaktveranstaltungen mit Open Space oder World Café-Elementen, Expert\*innenrunden und Dialogveranstaltungen wieder einzusetzen. Dabei können gezielt Personen angesprochen werden, die bereits heute im Sinne der Resilienz zukunftsorientiert in der Region denken und handeln. Online-Veranstaltungen ergänzen Präsenzformate und ermöglichen auch, andere bisher nicht erreichte Zielgruppen anzusprechen.

Über LEADER hinaus finden sich häufig weitere Aktivitäten in der gleichen Gebietskulisse: das Regionalmanagement, Kreisentwicklungskonzepte, Integrierte Ländliche Entwicklung, Zukunftskoach, Öko-Modellregionen oder Modellvorhaben wie „Land(auf)Schwung“. Durch die breite Einbeziehung von regionalen Akteur\*innen bei LEADER und die Aufgabe, regionale Aktivitäten in der LES systematisch zu erfassen, können sich synergetische Vorteile bei der Entwicklung einer Region ergeben, indem über Kooperationen regional wichtige Themen gemeinschaftlich vorangetrieben werden.

Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit komplettiert die LES-Erstellung. Vor allem ein ausgeglichener Medien-Mix (Social-Media, Printmedien, Kurzfilme, Podcast, Radio...) kann dazu beitragen, dass die Lokale Entwicklungsstrategie mit ihrem Weg zu einer widerstandsfähigen Region einer möglichst breiten Öffentlichkeit vermittelt wird und auch neue Akteur\*innen gewonnen werden. Im Zentrum der Botschaft sollen neben der Dringlichkeit des notwendigen Handelns vor allem die Information sowie Handlungs- und Lösungsorientierung stehen. Die Darstellung von guten Beispielen ist hier sehr hilfreich.

## 4 Fazit

Insgesamt leistet LEADER einen wichtigen Beitrag für gleichwertige Lebensverhältnisse in ganz Bayern und damit zur Verbesserung der Lebensqualität: Nahversorgung und regionale Vernetzung von Wertschöpfungspartner\*innen, ökologische, kulturelle und touristische Vorhaben, aber auch Bildung und Demographie sind Themen, die viele Regionen mit Hilfe von LEADER bearbeiten. Erfreulich hoch ist das Wirkungsspektrum von LEADER bezüglich der Verbesserung von sozialen Bedingungen und der sozialorientierten lokalen Daseinsvorsorge.

LEADER trägt auch heute schon dazu bei, dass Zukunftsthemen aufgegriffen werden, indem neue Wege z.B. im Bereich der Energieversorgung, des Wirtschaftens, der Versorgung mit Lebensmitteln und der Stärkung der Biodiversität gesucht und in vielfältigen Partnerschaften vor Ort umgesetzt werden. Der Diskurs über gesellschaftliche Gruppierungen hinweg macht LEADER zu einem Erfolgsinstrument – hier entstehen die dringend notwendigen Innovationen für einen Pfadwechsel in Richtung eines robusten und beständigen Gesellschaftsmodells.

Damit sind beste Voraussetzungen vorhanden, mit den durch LEADER geschaffenen Strukturen und Vorgehensweisen die Widerstands- und Wandlungsfähigkeit von Regionen weiter zu entwickeln. Die LAG-Strukturen, das Management bis hin zu Entscheidungskriterien für die Auswahl von Projekten können genutzt werden und dazu beitragen, Resilienz in einer Region zum Leitgedanken der gesamten Entwicklung zu machen.