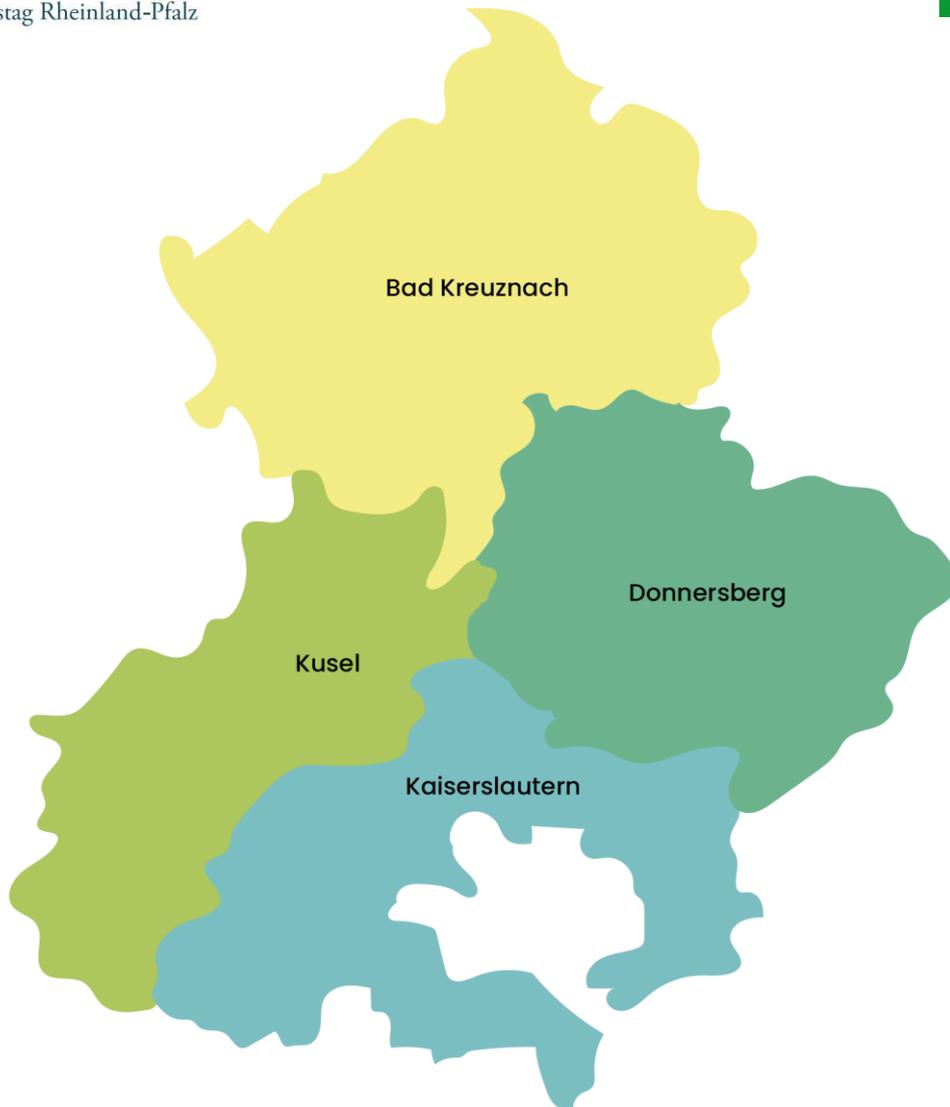




Landkreistag Rheinland-Pfalz



Abschlussbericht

für das Projekt
„Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise
– Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“

KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement

Gereonstraße 18-32

50670 Köln

Telefon +49 221 37689-0

Telefax +49 221 37689-7459

E-Mail: nadia.rinawi-molnar@kgst.de

Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>

Landkreistag Rheinland-Pfalz e.V.

Deutschhausplatz 1

55116 Mainz

Telefon +49 6131 28655-0

Telefax +49 6131 28655-228

E-Mail: elias.kappner@landkreistag.rlp.de

Der Landkreistag im Internet:

<http://www.landkreistag.rlp.de>

05.12.2024

Das Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“ endet nach über dreijähriger Laufzeit zum 31.12.2024. Ziel des vorliegenden Abschlussberichtes ist es, einen umfassenden Überblick über die erzielten Ergebnisse, die Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Perspektiven zu geben.

Inhalt

1	Projektbeschreibung	6
2	Vorgehensweise	10
2.1	KGSt-Befragung	10
2.2	Strukturlotsen/-innen-Interviews	11
3	Ergebnisse	12
3.1	Erfolge	12
3.2	Internetseite	14
3.3	Bekanntheit	15
3.4	Vernetzung	17
3.5	Genutzte Förderprogramme	19
4	Zentrale Erkenntnisse	21
4.1	Gemeinsames Zielverständnis / Vielfalt der Ziele	21
4.2	Beteiligung	22
4.3	Aufgabendefinition	23
4.4	Zeitraumen	24
4.5	Personalmanagement	25
4.6	Strukturelle Verortung	25
4.7	Wissensmanagement	26
4.8	Spezialisierung / Arbeitsteilung	26
4.9	Erfolgskommunikation	27
4.10	Projektsteuerung	28
5	Übertragbarkeit	29
5.1	Aktueller Stand regionale Ebene	29
5.2	Aktueller Stand überregionale Ebene	30
5.3	Übertragbarkeitsansätze	31
6	Fazit	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Eckdaten des Projekts.....	7
Abbildung 2:	Übersicht Strukturlotsen/-innen	8
Abbildung 3:	Struktur der Zusammenarbeit der Strukturlotsen/-innen	9
Abbildung 4:	Befragungsrücklauf	11
Abbildung 5:	Interviewdaten.....	11
Abbildung 6:	Ergebnisse 2023	12
Abbildung 7:	Förderanträge der Strukturlotsen/-innen.....	13
Abbildung 8:	Kategorien Internetseite	14
Abbildung 9:	Bekanntheit Strukturlotsen/-innen (Alte-Welt-Verteiler).....	16
Abbildung 10:	Bekanntheit Strukturlotsen/-innen (Verteiler restl. Landkreis)	16
Abbildung 11:	Bekanntheit andere Strukturlotsen/-innen (Alte-Welt-Verteiler).....	17
Abbildung 12:	Entwicklung der Vernetzung (Alte-Welt-Verteiler).....	18
Abbildung 13:	Genutzte Förderprogramme 2024 (Gesamtverteiler)	19
Abbildung 14:	Gründe für Inanspruchnahme von Programmen (Gesamtverteiler).....	20
Abbildung 15:	Aufgabendefinition Projektgruppenworkshop.....	23
Abbildung 16:	Übertragbarkeitsansätze	31
Abbildung 17:	Phasen der Förder- und Projektberatung.....	33

1 Projektbeschreibung

Ziel des vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft geförderten Modellvorhabens war es, durch eine verbesserte interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung Realisierungsmöglichkeiten von Innovationsprojekten in den kreisangehörigen Gemeinden zu steigern.

Initiiert wurde das Vorhaben vom Landkreistag Rheinland-Pfalz und den vier Landkreisen Bad Kreuznach, Donnersbergkreis, Kaiserslautern und Kusel. Die vier Kreise haben vor Beginn des Projekts schon seit einigen Jahren im Rahmen der Regional-Initiative „Alte Welt“ erfolgreich zusammengearbeitet. Anlass für das Projekt war die Feststellung, dass verschuldete Kommunen wie die hier beteiligten Verbundpartner kaum über die finanziellen Ressourcen verfügen, um Innovationsprojekte angehen zu können. Außerdem stellen strukturelle Defizite in der personellen Ausstattung eine hohe Hürde bei der Regionalentwicklung dar.

Sechster Verbundpartner ist die KGSt, die das Projekt ideell begleitet hat.

Die Zusammenarbeit der vier Landkreise im Modellprojekt verfolgte im wesentlichen folgenden Ziele:

- Stabilisierung und Ausbau der interkommunalen Kooperation der vier Landkreise
- Ansprechpartner/-innen bei Fragen zu Antragstellung und Umsetzung von Innovationsprojekten sind benannt und in der Region bekannt
- Projekt-Antragsteller/-innen und Projekt-Teilnehmende erhalten eine effektive Unterstützung bei der Antragstellung und Umsetzung von Innovationsprojekten
- Effiziente Nutzung von Personalressourcen aufgrund vorhandener Spezialisierung (und fachgerechtem Einsatz)
- Gezielter, wirtschaftlicher und nachhaltiger Einsatz finanzieller Ressourcen bei der Durchführung von Innovationsprojekten

Zentrales Instrument des Projekts war der Einsatz von sogenannten Strukturlotsen/-innen in den vier beteiligten Landkreisen. Sie sollten Wissen bündeln, entsprechend weitergeben und als interkommunales Team Akteure/-innen in der Region zu Innovations- und Förderprojekten beraten. Jede/-r Strukturlotse/-in konzentrierte sich dabei auf einen speziellen Themenbereich (Gesundheit, Wirtschaft, Innenentwicklung, Tourismus).

Ein weiterer Strukturlotse war beim Landkreistag Rheinland-Pfalz verortet. Er hatte einerseits eine koordinierende Funktion und sollte andererseits Verstetigungsansätze entwickeln sowie aus dem Projekt gewonnene Erkenntnisse an andere Landkreise und Gremien weitergeben.

Projektname	Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen
Projektlaufzeit	01.08.2021 bis 31.07.2024, verlängert bis zum 31.12.2024
Projektart	Verbundprojekt
Verbundpartner	<ul style="list-style-type: none">• Landkreistag Rheinland-Pfalz• Landkreis Bad Kreuznach• Donnersbergkreis• Landkreis Kaiserslautern• Landkreis Kusel• Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)
Projektpartner	<ul style="list-style-type: none">• Deutscher Landkreistag• Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz• Bertelsmann-Stiftung• Landkreis Südwestpfalz
Zuwendung	90 Prozent (5,5 VZÄ und Sachkosten)
Fördermittelgeber	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
Fördergrundlage	Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULE plus)

Abbildung 1: Eckdaten des Projekts

Nachfolgend eine Übersicht über die eingestellten Strukturlotsen/-innen:

Strukturlotsen/-innen	Landkreis	Themenbereich	Tätigkeitsbeginn	Verortung
Heike Bruckner	Landkreis Bad Kreuznach	Gesundheit	01.01.2022	Stabsstelle im Büro der Landrätin
Marina Guliev	Landkreis Kusel	Tourismus	01.01.2022	Mitarbeiterin in der Stabsstelle Wirtschaft und Struktur
Lena Hoim	Landkreis Kaiserslautern	Innenentwicklung	01.11.2021 bis 31.07.2024	Stabsstelle in der Abteilung Bauen & Umwelt - Fachbereich Kreis- und Ortsentwicklung
Cecile Wesseling	Landkreis Kaiserslautern	Innenentwicklung	01.08.2024	Stabsstelle in der Abteilung Bauen & Umwelt - Fachbereich Kreisentwicklung, Ortsentwicklung, Immissionschutz
Elias Kappner	Landkreistag Rheinland-Pfalz	Projektkoordination, Verstetigung und Übertragbarkeit	01.01.2022	Mitarbeiter beim Landkreistag
Tobias Zirker	Donnersbergkreis	Wirtschaft	01.10.2021	Mitarbeiter in der Stabsstelle Wirtschaftsförderung / Standortentwicklung

Abbildung 2: Übersicht Strukturlotsen/-innen

Tätigkeitsfelder der vier in den beteiligten Landkreisen angestellten Strukturlotsen/-innen:

- Informieren
 - Informationen zu Förderaufrufen, Infomaterialien und Veranstaltungen
 - Vernetzen von Akteuren/-innen
- Beraten
 - Zielgruppe: Kommunen in den vier Kreisen, Vereine & Ehrenamtliche, Unternehmen
 - Fördermittelrecherche, Projektentwicklung, Antragsstellung
- Entwickeln
 - Veranstaltungen zu Bedarfen in den Spezialisierungen
 - Projektentwicklung in den Spezialisierungen

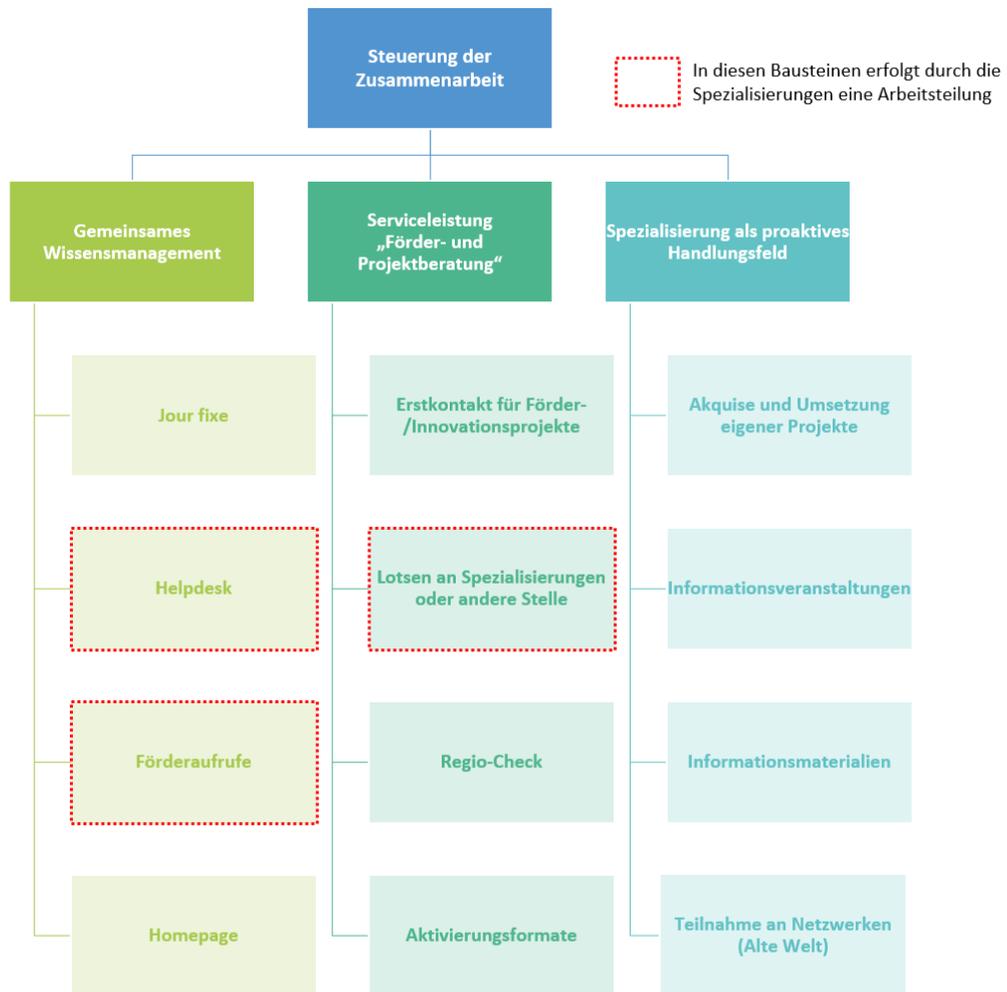


Abbildung 3: Struktur der Zusammenarbeit der Strukturlotsen/-innen

2 Vorgehensweise

Wesentliche Bausteine für die Evaluation und die Erstellung dieses Abschlussberichts waren die KGSt-Befragungen und die regelmäßig durchgeführten Interviews mit den Strukturlotsen/-innen.

2.1 KGSt-Befragung

Im Vorfeld der Planungen zu dem Verbundprojekt wurde von der KGSt im Juni 2020 eine Befragung zum Thema Fördermittel in den vier beteiligten Landkreisen durchgeführt. Auf Basis dieser Befragung fanden im Februar 2022 für den IST-Bericht, im Januar 2023 für den Zwischenbericht und im März 2024 erneut anonymisierte Befragungen statt. Ausgangsbasis für den Adressatenkreis war eine 2020 von den Kreisen zusammengestellte Liste von Personen aus der Alte-Welt-Region, die bereits an der Planung, Beantragung oder Durchführung von Förderprojekten beteiligt waren. Diese Liste wurde von den Strukturlotsen/-innen im Laufe des Projekts mehrmals aktualisiert. Zum Adressatenkreis gehörten

- Fachbereichsleiter/-innen, Abteilungsleiter/-innen aus den Kreisverwaltungen und kreisangehörigen Gemeinden
- Bürgermeister/-innen, Ortsbürgermeister/-innen, Stadtbürgermeister/-innen
- Mitarbeitende der Wirtschaftsförderung und des Regionalmanagement
- Kämmerer/-innen und Mitarbeitende der Kämmerei

Da der ursprüngliche Adressatenkreis hauptsächlich aus Personen aus der Alte Welt Region bestand, wurde für die Befragung im Januar 2023 und im März 2024 ein zweiter Verteiler, vorwiegend Ortsbürgermeister/-innen, aus kreisangehörigen Kommunen erstellt, die nicht zur Alte Welt Region gehören. Der ursprüngliche Verteiler- bzw. Adressatenkreis wird in diesem Bericht mit Alte Welt und der neu erstellte zusätzliche Verteiler mit Restlicher Landkreis betitelt.

Die Befragung wurden mit Hilfe des Umfrageprogramms LimeSurvey durchgeführt. Die Rückmeldequote war 2023 und 2024 erheblich niedriger als bei der Befragung für den IST-Bericht 2022. Ein Erklärungsansatz ist, dass evtl. eine Befragungsmüdigkeit eingesetzt hat.

	Alte Welt			Restl. Landkreis	
	2022	2023	2024	2023	2024
Versand	174	173	180	253	260
Antworten	107	67	74	68	37
Rücklaufquote	62%	39%	39%	27%	14%

Abbildung 4: Befragungsrücklauf

2.2 Strukturlotsen/-innen-Interviews

Ab Februar 2022 führte die KGSt regelmäßige Interviews mit allen Strukturlotsen/-innen durch. Die Interviews wurden per Videokonferenz (Microsoft Teams) durchgeführt. Um möglichst authentische Informationen für die Evaluation zu bekommen, wurde den Strukturlotsen/-innen zugesichert, dass die Antworten vertraulich behandelt und nur anonymisiert veröffentlicht werden. Nachfolgend die Daten der durchgeführten Interviews.

Lotsin/Lotse			
Bruckner	Guliev	Hoim	Zirker
16.02.2022	23.02.2022	16.02.2022	23.02.2022
11.05.2022	24.05.2022	18.05.2022	18.05.2022
24.08.2022	18.08.2022	16.08.2022	16.08.2022
21.11.2022	18.11.2022	14.11.2022	06.12.2022
23.03.2023	10.03.2023	06.03.2023	03.03.2023
11.07.2023	14.07.2023	20.06.2023	20.06.2023
18.12.2023	20.12.2023	13.12.2023	13.12.2023
03.05.2024	15.04.2024	15.04.2024	09.04.2024
29.08.2024	28.08.2024		30.08.2024

Abbildung 5: Interviewdaten

Zusätzlich zu den Ergebnissen der Befragung und den Interviews der Strukturlotsen/-innen fließen Erkenntnisse aus der Teilnahme an den Jours fixes der Strukturlotsen/-innen sowie aus Gesprächen mit Projektbeteiligten in den Zwischenbericht ein.

3 Ergebnisse

Nachfolgend werden relevante Kennzahlen und Arbeitsergebnisse der Strukturlotsen/-innen dargestellt.

3.1 Erfolge

In dem folgenden, im Dezember 2023 erstellten, zahlenbasierten Überblick über die Aktivitäten der Strukturlotsen/-innen sind die Erfolge der Strukturlotsen/-innen auf einen Blick zu erkennen:



Abbildung 6: Ergebnisse 2023

Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen:

- **Proaktiv angesprochene Ortsgemeinden**
Nachdem häufig der Wunsch geäußert wurde, dass sich die Strukturlotsen/-innen persönlich in den Ortsgemeinden vorstellen, haben sie sich in 2023 und 2024 vermehrt persönlich bei den Ortsbürgermeister/innen vorgestellt. Hierbei wurde nur zu den Ortsgemeinden Kontakt aufgenommen, zu denen bisher noch kein Kontakt bestanden hat, um möglichst allen Ortsgemeinden die Möglichkeit einer individuellen Beratung zu ermöglichen. Diese aktive Netzwerkarbeit hat den Bekanntheitsgrad der Strukturlotsen/-innen gesteigert und in vielen Fällen den Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt.

- **Vereinbarte Beratungstermine**

Von den 91 proaktiv angesprochenen Ortsgemeinden, haben 36 einen Beratungstermin mit einem der Strukturlotsen/-innen vereinbart.

- **Verschickte Förderinfos und Wettbewerbe**

Speziell für die Akteure/-innen in der Region übersichtlich zusammengestellte und verschickte Informationen über Förderaufrufe und Wettbewerbe.

- **Durchgeführte Förder- und Projektberatungen**

Die Beratungen von Akteuren/-innen (Verwaltungsmitarbeitende, Unternehmen, Vereine etc.) in den vier Landkreisen umfassten die Suche nach in Frage kommenden Fördermittelprogrammen, Unterstützung bei der Antragsstellung, aber auch Unterstützung bei der Projektentwicklung (von der Idee zum Projekt).

- **Gestellte Förderanträge**

Die Strukturlotsen/-innen haben Akteure/-innen bei der Erstellung von Förderanträgen unterstützt (Mitarbeit) sowie Anträge ganz oder zum großen Teil selbst erstellt (Hauptantrag). Insgesamt wurden 67% der Anträge, an denen die Strukturlotsen/-innen beteiligt waren, positiv beschieden.

Mit oder durch die Strukturlotsen/-innen erstellte Förderanträge (Stand 10/2024)			
	Fördersumme	Anzahl Förderanträge	Erfolgsquote
Gesamt beantragte Fördermittel	<u>7.284.413,14 €</u>	27	
Gesamt bewilligte Fördermittel	3.181.064,14 €	18	67%
Gesamt Hauptantrag	<u>4.192.912,68 €</u>	11	
Bewilligte Hauptanträge	1.895.713,68 €	7	64%
Gesamt Mitarbeit	<u>3.091.500,46 €</u>	16	
Bewilligt Mitarbeit	1.285.350,46 €	11	69%

Abbildung 7: Förderanträge der Strukturlotsen/-innen

- **Eigene Projekte**

Um die regionalen Herausforderungen in ihren Spezialisierungsthemen anzugehen, haben die Strukturlotsen/-innen auch eigene Projekte initiiert. Zum Beispiel:

- Informationsflyer „Grün statt grau“
- Ersthelfer-App
- Alte-Welt-Höhenradweg
- Digitales Welcome-Center

- **Presseartikel**

Um auf die Arbeit und das Angebot der Strukturlotsen/-innen aufmerksam zu machen, haben die beteiligten Landkreise auf Initiative der Strukturlotsen/-innen mehrere Pressemitteilungen veröffentlicht.

3.2 Internetseite

Wie in der Projektskizze vorgesehen, haben die Strukturlotsen/-innen eine Internetseite mit hilfreichen Informationen zum Thema Fördermittel und zur Projektenwicklung erstellt: www.strukturlotsen.info. Hier finden interessierte Akteure/-innen umfangreiche und praxisnahe Informationen und konkrete Hilfestellung zu Fördermittelprojekten.

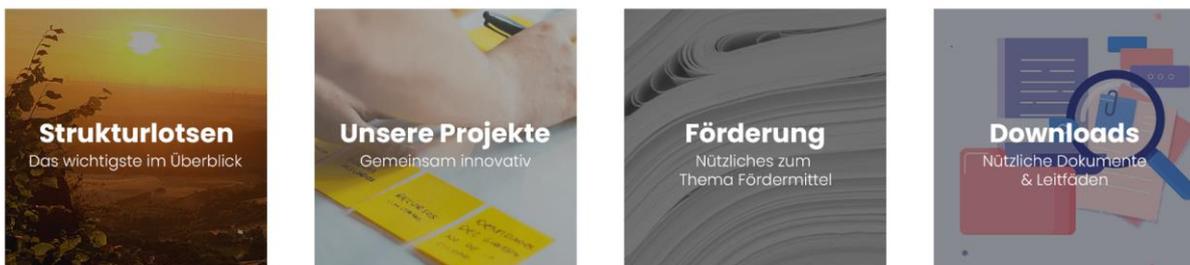


Abbildung 8: Kategorien Internetseite

Die Internetseite gliedert sich in die folgenden vier Bereiche:

- *Strukturlotsen – Das wichtigste im Überblick*
Vorstellung des Verbundprojekts und der Strukturlotsen/-innen (inkl. Kontakt)
- *Unsere Projekte – Gemeinsam innovativ*
Hier werden von den Strukturlotsen/-innen initiierte Projekte vorgestellt.
- *Förderung – Nützliches zum Thema Fördermittel*
Hier finden interessierte Akteure/-innen aktuelle und übersichtlich zusammengefasste Förderaufrufe, dauerhafte Förderprogramme sowie eine Übersicht über die verschiedenen Förderdatenbanken
- *Downloads – Nützliche Dokumente & Leitfäden*
Hier stehen folgende im Rahmen des Projekts erstellten Dokumente zum Download bereit:
 - Leitfaden „Von der Idee zum Projekt“
 - Vorlage „Projekt Canvas“
 - Checkliste „Förderbescheid“
 - Vorlage „Überblick Förderbescheid“

- Förderkompass Orientierungshilfe für Bauwillige
- Informationsflyer „Grün statt Grau“
- Leitfaden „Lebendige Dörfer gestalten“
- Schulungsunterlagen „Workshop Fördermittel für Vereine und Initiativen“

3.3 Bekanntheit

Die Strukturlotsen/-innen haben von Anfang an kontinuierlich daran gearbeitet sich und Ihr Angebot in den Ortsgemeinden bekannt zu machen. Zu den ergriffenen Maßnahmen gehörten:

- Presseartikel
- Anzeigen in allen Amtsblättern
- Veranstaltungsformate wie das Ge(h)spräch
- Vorstellung in der Bürgermeisterdienstbesprechung
- Anschreiben an alle Ortsbürgermeister/-innen inkl. Flyer
- Direkte Ansprache von Ortsbürgermeister/-innen
- Teilnahme an Veranstaltungen der Dorfraumentwickler/-innen des Projekts „Demokratie Leben“

Der Erfolg der Aktivitäten zeigt sich in der Steigerung des Bekanntheitsgrades sowohl in der Region Alte Welt als auch im restlichen Gebiet der Landkreise:

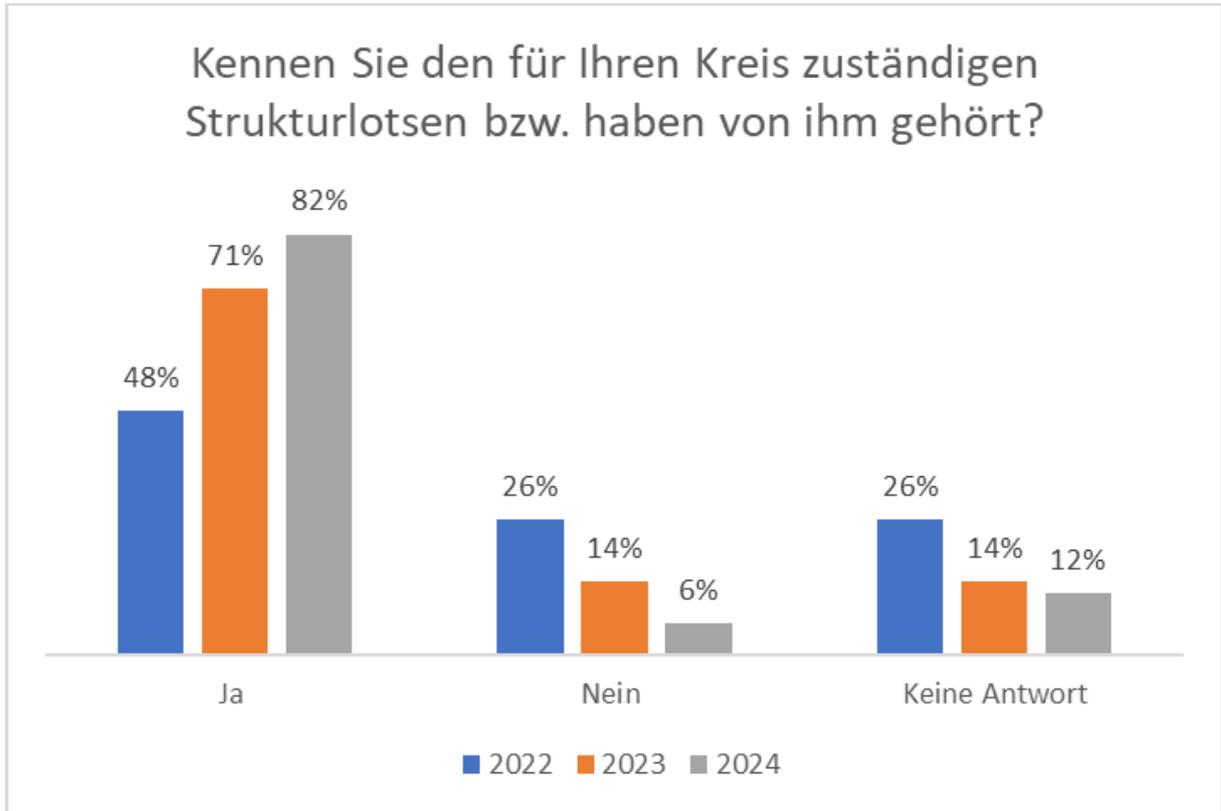


Abbildung 9: Bekanntheit Strukturlotsen/-innen (Alte-Welt-Verteiler)

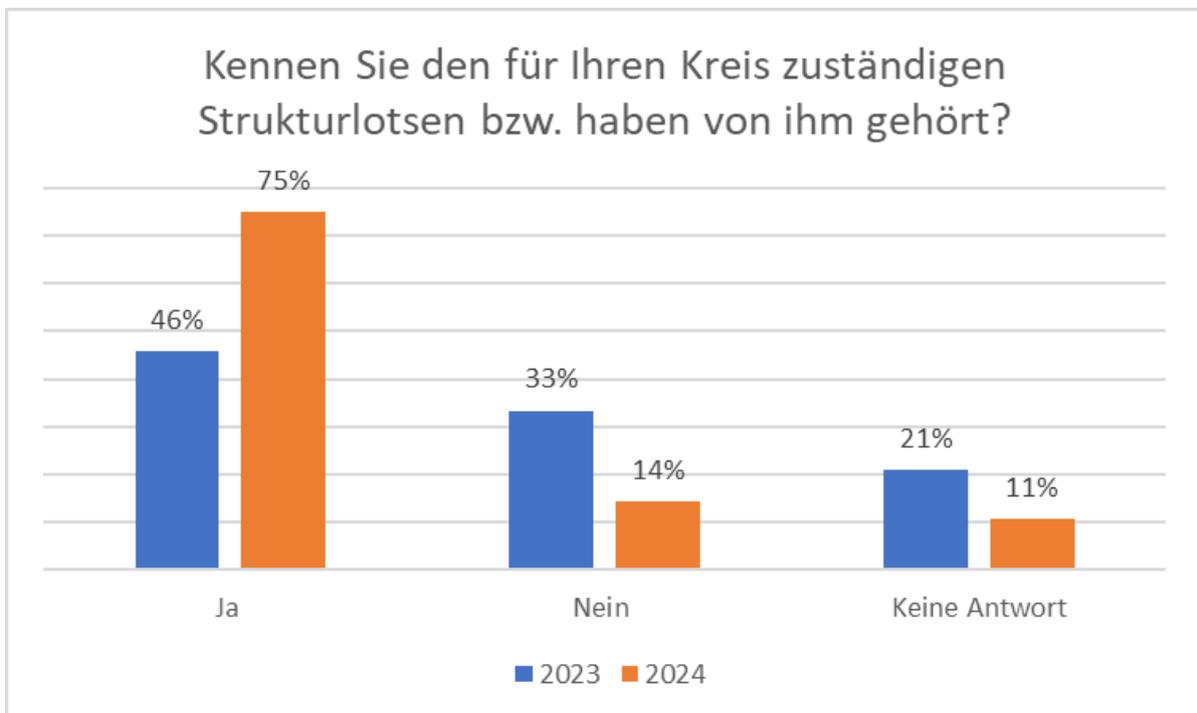


Abbildung 10: Bekanntheit Strukturlotsen/-innen (Verteiler restl. Landkreis)

Aufgrund ihrer Spezialisierung bzw. der Verantwortung für ein Themengebiet (Arbeitsteilung) waren die Strukturlotsen/-innen auch Ansprechpartner/-in in den jeweils anderen beteiligten Landkreisen. Anfang 2024 kannten bereits 57 Prozent der befragten Akteure/-innen nicht nur den/die Strukturlotsen/-in ihres Landkreises, sondern auch mindestens eine/n Strukturlotsen/-in aus einem der anderen am Projekt beteiligten Kreise. Dies hat dazu beigetragen, den Gedanken der interkommunalen Zusammenarbeit bei den Akteuren/-innen in der Region zu fördern.

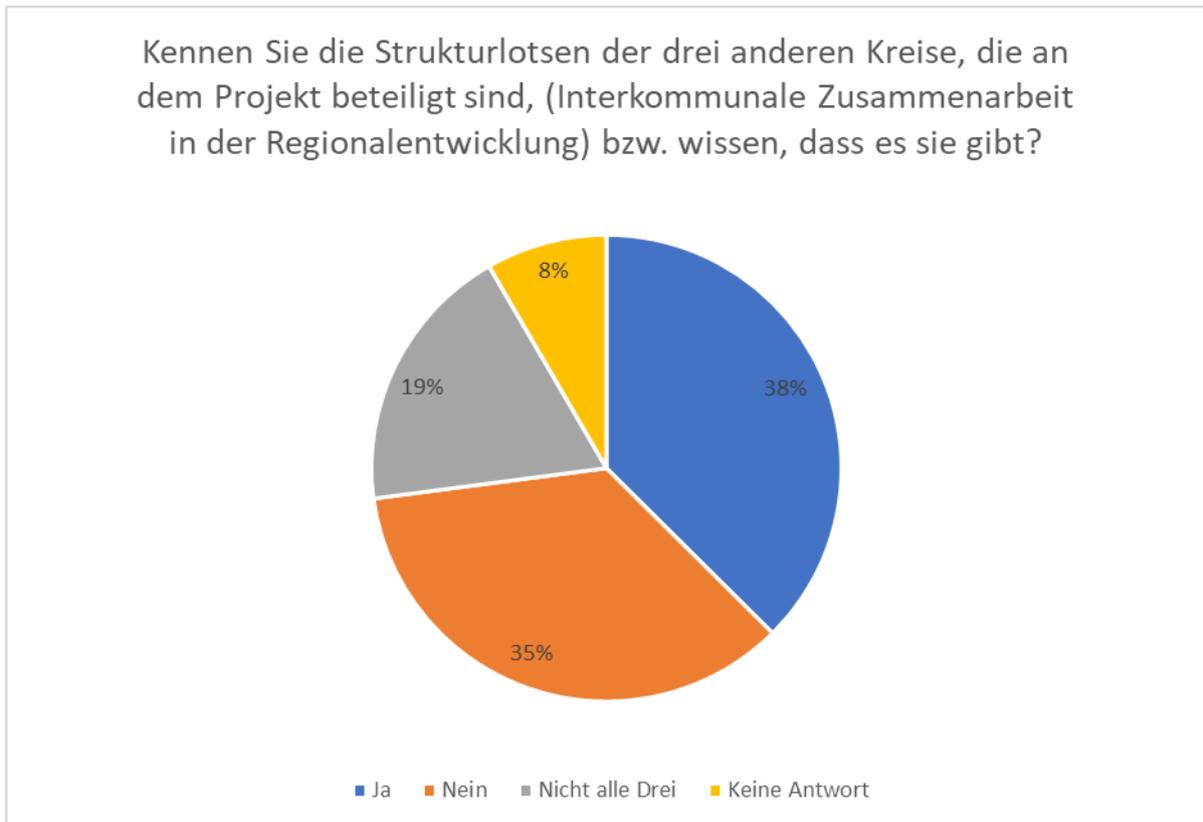


Abbildung 11: Bekanntheit andere Strukturlotsen/-innen (Alte-Welt-Verteiler)

3.4 Vernetzung

Im Verlauf des Projekts zur interkommunalen Zusammenarbeit hat sich die Vernetzung der Akteure/-innen in den vier beteiligten Landkreisen der Alten Welt Region verbessert. Diese positive Entwicklung zeigt sich in den Ergebnissen der Befragungen und Interviews mit den Strukturlotsen/-innen.

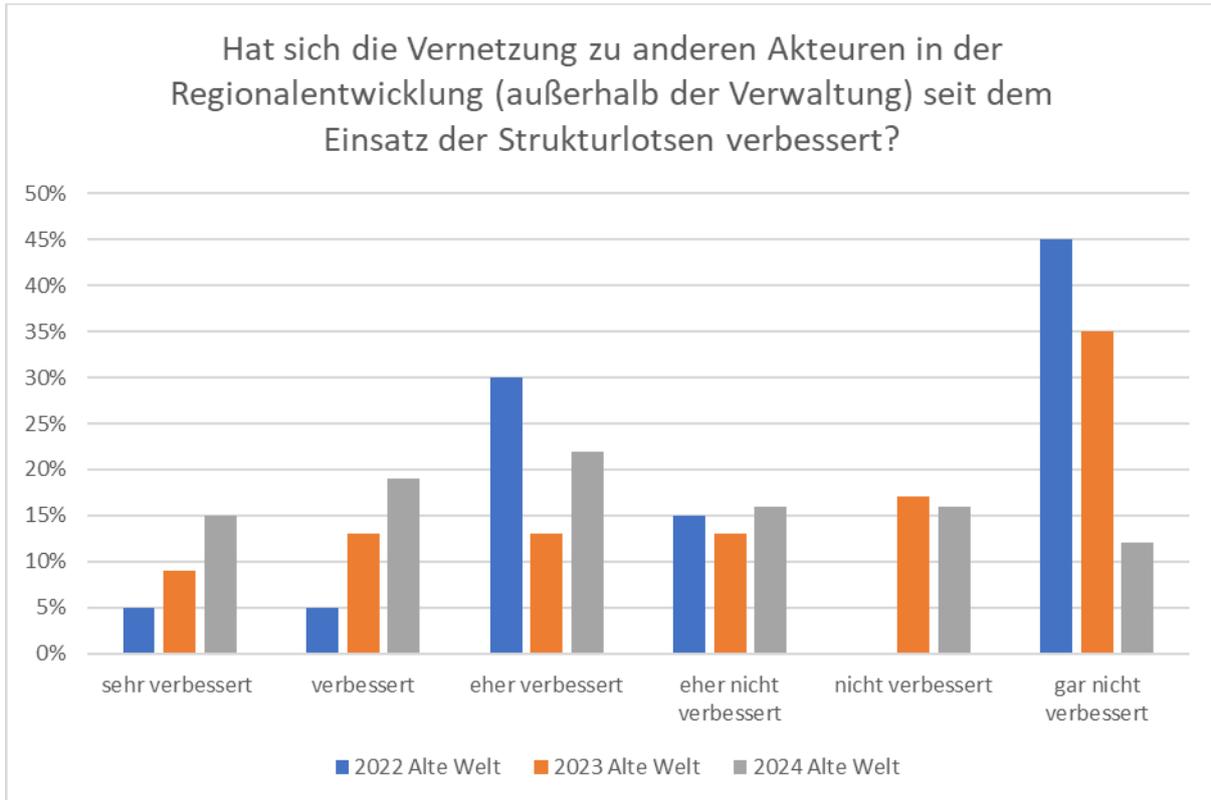


Abbildung 12: Entwicklung der Vernetzung (Alte-Welt-Verteiler)

2024 gaben mehr Akteure/-innen an, dass sich die Zusammenarbeit und Vernetzung untereinander eher bis sehr verbessert hat als noch 2022.

Auch die Strukturlotsen/-innen gaben in den regelmäßigen Interviews an, dass sich die Vernetzung im Bereich der Regionalentwicklung innerhalb der vier Kreise seit dem Beginn ihrer Tätigkeit verbessert hat. Dazu haben sie mit den von ihnen organisierten Veranstaltungen wie zum Beispiel „Innenentwicklung geht uns alle an“ und ihrem Engagement in diversen Arbeitsgemeinschaften wie zum Beispiel der AG Tourismus beigetragen. Seit der letzten Befragung im März 2024 haben eine Reihe weiterer Veranstaltungen wie zum Beispiel der Workshop zur Förderscouting Plattform und der Fördermittelworkshop für Ehrenamtliche und Initiativen stattgefunden, die die Vernetzung weiter gefördert haben. Es ist deshalb anzunehmen, dass die Vernetzung der Akteure/-innen/-innen in 2024 noch weiter gestärkt wurde.

Nach Einschätzung der Strukturlotsen/-innen wird bei einer neuen Initiative bzw. einem neuen Projekt nun immer häufiger darüber nachgedacht, ob und wie man die anderen Landkreise einbeziehen kann. Dies spiegelt sich in einer Anzahl interkommunaler Projektansätze wie zum Beispiel KIWI Westpfalz oder die Ersthelfer-App wider. Das Modellprojekt hat somit wesentlich zur Festigung der interkommunalen Zusammenarbeit zwischen den vier Landkreisen beigetragen.

3.5 Genutzte Förderprogramme

Bezüglich der aktuellen Situation im Fördermittelbereich hat die Befragung im Februar 2024 keine wesentlichen Veränderungen zu den Ergebnissen der Befragungen aus Februar 2022 und Januar 2023 ergeben. Es werden immer noch vorwiegend dieselben bekannten Förderprogramme (Investitionsstock, LEADER, Dorferneuerung) genutzt.

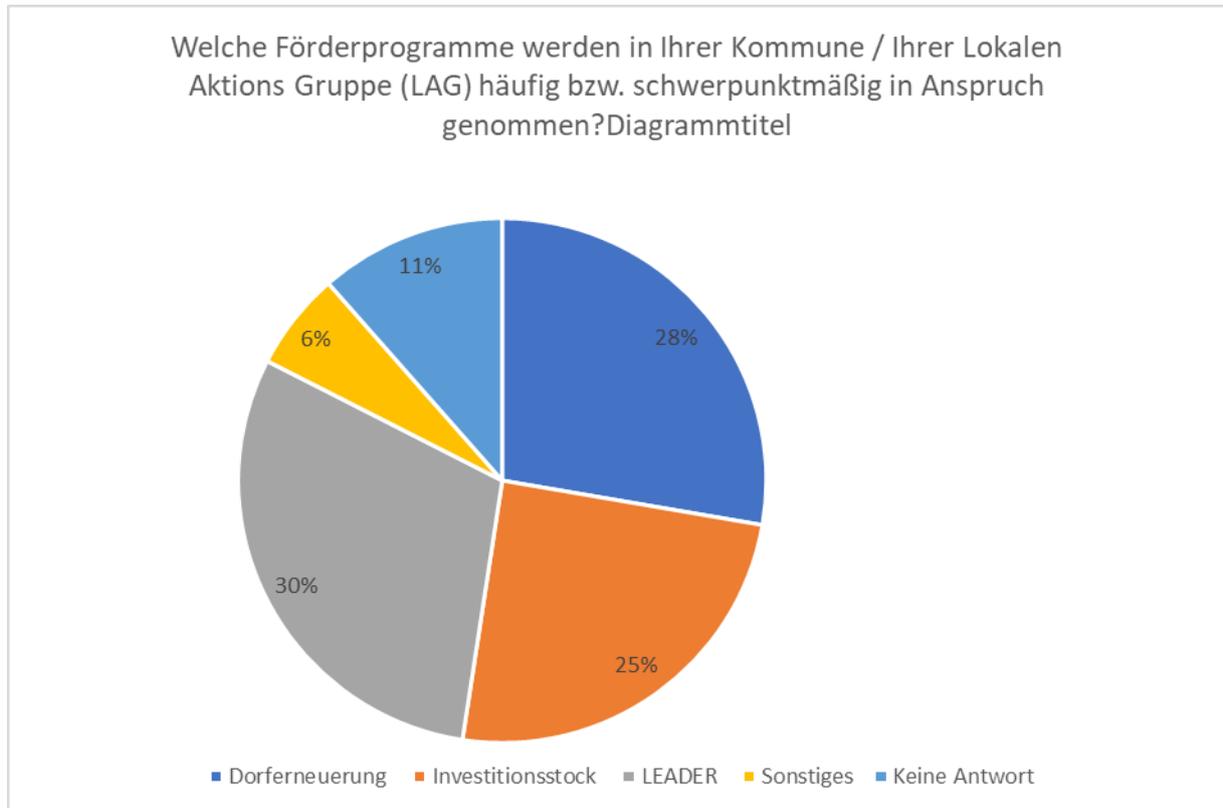


Abbildung 13: Genutzte Förderprogramme 2024 (Gesamtverteiler)

Ein häufig genanntes Ziel der am Verbundprojekt beteiligten Akteure/-innen war, dass in den Kommunen der Landkreise auch vermehrt andere, weniger bekannte Förderprogramme in Anspruch genommen werden, um das Potenzial der vorhandenen Fördermittel besser auszuschöpfen.

Die Strukturlotsen/-innen haben regelmäßig Informationen zu anderen aktuellen Förderprogrammen aufbereitet, weitergegeben und aktiv darüber informiert. Ob und wie oft es dadurch gelungen ist, die Akteure/-innen zur Beantragung von Mitteln aus anderen Förderprogrammen zu bewegen, kann nicht genau nachvollzogen werden. Die nach wie vor am häufigsten genutzten Programme entsprechen laut Befragung den Bedarfen vor Ort.

Betrachtet man die in der Befragung angegebenen Gründe für die Nutzung genau dieser Programme, wird deutlich, dass es für die Strukturlotsen/-innen schwer war, daran etwas zu ändern.

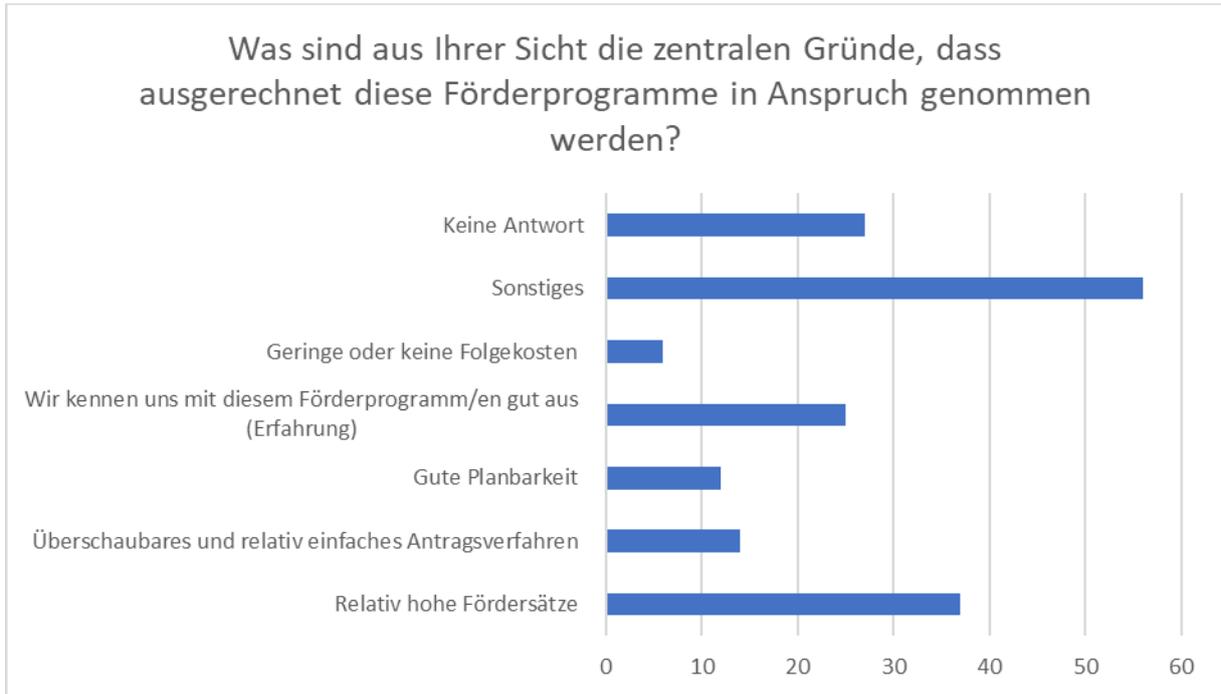


Abbildung 14: Gründe für Inanspruchnahme von Programmen (Gesamtverteiler)

Die relativ hohen Förderquoten und die bereits gesammelten Erfahrungen mit diesen Programmen sind für die Befragten meist ausschlaggebend. Für LEADER und Dorferneuerung gibt es zudem bereits seit längerem Ansprechpartner/-innen vor Ort.

Es gibt aber auch Akteure/-innen, die durch die Information und Beratung der Strukturlotsen/-innen andere Förderprogramme in Anspruch genommen haben.

„Der konkrete Versand von Fördermöglichkeiten per E-Mail hat uns insbesondere bei Bundesprogrammen neue Fördermöglichkeiten aufgezeigt, die wir auch genutzt haben wie z.B. Heimat 2.0.“¹

¹ Angabe/Zitat aus Befragung 2024 unter „Haben Sie Anmerkungen zur Interkommunalen Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung in den vier beteiligten Landkreisen und ihren Kommunen? Was könnte oder sollte verbessert werden? Was läuft bereits gut?“

4 Zentrale Erkenntnisse

Im folgenden Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse und Lernpunkte aus dem Projekt der interkommunalen Zusammenarbeit zusammengefasst, die im weiteren Verlauf wertvolle Hinweise für zukünftige Vorhaben bieten.

4.1 Gemeinsames Zielverständnis / Vielfalt der Ziele

In den Projektskizzen der Verbundpartner/-innen finden sich fünf Hauptziele:

- Stabilisierung und Ausbau der interkommunalen Kooperation der vier Landkreise
- Ansprechpartner/-innen bei Fragen zu Antragstellung und Umsetzung von Innovationsprojekten sind benannt und in der Region bekannt
- Projekt-Antragsteller/-innen und Projekt-Teilnehmende erhalten eine effektive Unterstützung bei der Antragstellung und Umsetzung von Innovationsprojekten
- Effiziente Nutzung von Personalressourcen aufgrund vorhandener Spezialisierung (und fachgerechtem Einsatz)
- Gezielter, wirtschaftlicher und nachhaltiger Einsatz finanzieller Ressourcen bei der Durchführung von Innovationsprojekten

Diese Ziele unterschieden sich von den an die Strukturlotsen/-innen herangetragenen Erwartungen, die in den jeweiligen Landkreisen unterschiedlich stark ausgeprägt waren:

- Mehr Fördermittel in die Region bekommen (über Programme informieren; bei der Projektentwicklung und Antragsstellung unterstützen)
- Innovationsprojekte in die Region bekommen
- Entwicklungen im Spezialisierungsthema vorantreiben (zum Beispiel Gesundheitsversorgung)
- Öffentlichkeitswirksame Unterstützung der Alte-Welt-Region

Diese unterschiedlichen Zielvorstellungen waren für die Strukturlotsen/-innen eine große Herausforderung. Unterschiedliche Zielauffassungen können zu Missverständnissen, Konflikten und ineffizienten Prozessen führen. Ein gemeinsames Verständnis der Projektpartner/-innen untereinander (aber auch innerhalb der jeweiligen Organisation) über die Ziele und Erwartungen hätte den Strukturlotsen/-innen geholfen ihre Ressourcen konzentriert einzusetzen. Auch ein gemeinsames Sprachverständnis ist in einer interkommunalen Zusammenarbeit wichtig, um Verständigungsbarrieren zu überwinden und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. So war beispielsweise der Begriff Innovationsprojekt ein wiederkehrender Diskussionspunkt. Was ist ein Innovationsprojekt? Was verstehen die Beteiligten unter Innovation?

Zudem gab es einige Ziele, die schwer bzw. nicht messbar sind (zum Beispiel „Stabilisierung und Verbesserung von Standards und Strukturen zwischen den Landkreisen im Bereich des

Regionalentwicklungsmanagements“). Es ist daher wichtig, sich vor Projektbeginn auf Bewertungskriterien für die Messung der Zielerreichung zu verständigen.

Im Rahmen des Modellprojekts haben die Strukturlotsen/-innen an der Entwicklung von kreisübergreifenden Strategien für ihre Spezialisierungsthemen gearbeitet. Eine einheitliche Regionalentwicklungsstrategie der vier Kreise könnte die interkommunale Zusammenarbeit stärken und eine zielgerichtete Regionalentwicklung mit Unterstützung der Strukturlotsen/-innen fördern.

4.2 Beteiligung

In die Planung des Modellprojekts waren neben dem Landkreistag und der KGSt in erster Linie die Landräte sowie die Koordinatoren/-innen der Alte-Welt-Initiative involviert. Im Vorfeld wurde durch die KGSt in 2020 eine Befragung von Akteuren/-innen in der Alte-Welt-Region durchgeführt. Dabei ging es allerdings nur um das Thema Fördermittel und nicht um Regionalentwicklung oder interkommunale Kooperation.

Im Projekt hat sich gezeigt, dass es sehr wichtig ist, bereits in den Planungen für eine möglichst breite Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/-innen in den Kreisverwaltungen, Verbands- und Ortsgemeinden oder anderer Akteure/-innen vor Ort sicherzustellen, da sonst die Gefahr besteht, am Bedarf vorbei zu planen („Wir brauchen Fördermittel für Alltägliches nicht für Innovationsprojekte.“) und überzogene Erwartungen zu schüren („Wie, der Strukturlotse übernimmt nicht die Projektarbeit?“). Zudem kann so einer möglichen Skepsis gegenüber den Strukturlotsen/-innen („Wofür ist die eingestellt?“) vorgebeugt werden.

Am konkreten Projekt hat sich gezeigt, dass eine Beteiligung der Akteure/-innen zum Beispiel in Form von Stakeholder-Workshops förderlich für die Identifizierung der Bedarfe vor Ort sowie die Ausrichtung der eigenen Tätigkeit gewesen wären. Dass die Zahl an zugesandten Förderinformationen einige Akteure/-innen überfordert und eher zielgerichtete Unterstützung bei der Projektentwicklung gebraucht wird, verdeutlicht diese Annahme. Jedoch ist an dieser Stelle auch zu berücksichtigen, dass eine umfassende Beteiligung noch ohne zusätzliches Personal einen erheblichen Aufwand bedeutet und für manche Kommunen damit auch nicht leistbar ist. Damit sich dieser Aufwand jedoch auf jeden Fall lohnt, ist die Beteiligung erst nach Erhalt des Förderbescheids bzw. Ratsbeschluss über die Etablierung einer Förder- und Projektberatung zu empfehlen. Somit ist garantiert, dass die Ergebnisse auch tatsächlich in den Aufbau der Förder- und Projektberatung fließen.

Mehr hilfreiche Informationen zum Aufbau und Betrieb einer Förder- und Projektberatung sind im **Anhang 1 Praxishinweise zur Förder- und Projektberatung** zu finden.

4.3 Aufgabendefinition

Am Beginn des Projektes muss eine klare Beschreibung der Aufgaben der Strukturlotsen/-innen stehen. Im Modellprojekt stellte dies eine große Herausforderung dar, weil verschiedenste Erwartungen an die Strukturlotsen/-innen herangetragen wurden. Dazu gehörten unter anderem:

- Mehr Fördermittel in die Region zu holen.
- Projekte zu betreuen, um dadurch Verwaltungsmitarbeitende zu entlasten.
- Arbeitsgruppen der „Alte-Welt-Initiative“ zu koordinieren.
- Administrative Tätigkeiten bei der Fördermittelbeantragung zu übernehmen.
- Innovations- bzw. Leuchtturmprojekte in die Region holen.

Zudem waren sie mit den zum Teil unklaren Zielformulierungen aus der Projektskizze und den vorab im Zeitplan festgelegten Arbeitsschritten und Meilensteinen konfrontiert.

Alle für das Projekt eingestellten Mitarbeitenden (Strukturlotsen/-innen, LKT-Lotse und KGSt-Mitarbeiterin) haben sich bei Projektbeginn zunächst auf den Zeitplan mit den vorgegebenen Arbeitsschritten und Meilensteinen konzentriert. Hierzu gehörte zum Beispiel die Einrichtung der Internetseite und der Helpdesk-Plattform. Trotzdem sollte man sich zunächst intensiv mit den Zielen beschäftigen und überlegen welche Schritte zur Zielerreichung sinnvoll sein könnten.

Ein wichtiger Schritt war die beim Projektgruppenworkshop im Januar 2022 gemeinsam erarbeitete Aufgabendefinition.

Einheitliche Definition

- 1. Information**
Die Strukturlots*innen entwickeln Informationsmaterialien zum Verbundprojekt, verschiedenen Strukturen und Fördermöglichkeiten. Sie leiten darüber hinaus Informationen zielgerichtet weiter und dienen als Schnittstelle zwischen OG, VG, KV und LKT
- 2. Entwicklung von Impulsen und Ideen**
Die SL sind Impulsgebende, die zur Entwicklung und Umsetzung von Visionen beitragen. Sie entwickeln gemeinsam mit anderen Ideen für die ländliche Entwicklung in den vier Kreisen und gehen aktiv auf die Akteur*innen zu.
- 3. Projektberatung und -begleitung**
Die Strukturlots*innen schließen die Lücke zwischen einer Projektidee und deren Umsetzung. Sie begleiten Akteur*innen bei der Entwicklung, Antragsstellung, Umsetzung und Abwicklung von Innovationsprojekten. Dabei zeigen sie Handlungsoptionen auf und dienen auch als Vermittlung an anderen Stellen. Die Strukturlots*innen sollen **nicht** die Antragsstellung und Umsetzung für andere übernehmen, sondern diese unterstützen. Dadurch sollen die Akteur*innen perspektivisch zur eigenständigen Entwicklung und Umsetzung von Förderprojekten befähigt werden und Selbstvertrauen in diesem Punkt gewinnen.

Abbildung 15: Aufgabendefinition Projektgruppenworkshop

Einige der Ziele aus der Projektskizze, wie der gezielte, wirtschaftliche und nachhaltige Einsatz finanzieller Ressourcen bei Innovationsprojekten, haben zu Anfang und in der Aufgabendefinition nicht die volle Aufmerksamkeit erhalten. Möglicherweise wäre es hilfreich gewesen, zunächst den Fokus stärker auf die interkommunale Zusammenarbeit zwischen den vier Kreisverwaltungen zu legen, anstatt sich hauptsächlich auf das Team der Strukturlotsen/-innen zu konzentrieren. Da es sich um ein Modellprojekt handelt, ist die kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung der Aufgabendefinition typischerweise ein fortlaufender Prozess.

4.4 Zeitrahmen

Zu Beginn des Modelprojekts waren die Strukturlotsen/-innen mit vielen Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert:

- Quereinstieg in eine Kommunalverwaltung
- Einarbeitung in das komplexe Thema Fördermittel
- Fehlende Aufgabendefinition
- Schnelle Abarbeitung der im Zeitplan festgelegten Arbeitsschritte und Meilensteine (da die Strukturlotsen/-innen zum Teil erst Monate nach dem offiziellen Projektstart ihre Stelle angetreten haben, liefen sie dem Zeitplan direkt hinterher)
- Erwartungen der Akteure/-innen vor Ort (u.a. geweckt durch Pressemitteilungen)

Es ist daher zielführend, vor dem eigentlichen Einsatz der Strukturlotsen/-innen vor Ort zunächst eine Einarbeitungszeit einzuplanen. Insbesondere die Erarbeitung und Erstellung von Logo, Flyer und Internetseite sollten vor der Vorstellung der Strukturlotsen/-innen vor Ort stattfinden. Durch die zeitgleiche Bearbeitung der verschiedenen Aufgaben und Herausforderungen, haben einige Dinge sicherlich länger als nötig gedauert.

Dies gilt auch für die beiden Tätigkeitsbereiche „Förder- und Projektberatung“ und „Spezialisierung als proaktives Handlungsfeld“. Das gleichzeitige Angehen dieser Aufgaben war eine große Herausforderung für die Strukturlotsen/-innen.

Netzwerkarbeit spielt bei interkommunalen Projekten eine wichtige Rolle. In diesem Modellprojekt fand nicht nur eine horizontale, sondern auch eine vertikale Zusammenarbeit statt. Dies und die Themen Regionalentwicklung und Fördermittel bedingen, dass ein Großteil der Arbeit Netzwerkarbeit ist. Das Knüpfen von Kontakten und der Aufbau von Beziehungen zu den unterschiedlichsten Akteuren/-innen braucht Zeit. Der Zeitrahmen von drei bzw. dreieinhalb Jahren ist daher und aufgrund der oben beschriebenen anfänglichen Herausforderungen zu kurz bemessen. Aus ähnlich gelagerten Ansätzen in anderen Regionen kam die Rückmeldung, dass es in der Regel mehrere Jahre dauert, bis sich Prozesse und Strukturen im Bereich einer interkommunalen Förder- und Projektberatung etabliert haben. Nach drei Jahren ist jetzt erst der Zeitpunkt gekommen, an dem die Strukturlotsen/-innen richtig loslegen können. Jetzt haben sie ihr Netzwerk aufgebaut, sind in ihrem Spezialisierungsthema eingearbeitet und haben Erfahrungen sowohl mit Akteuren/-innen als auch mit Förderprogrammen gesammelt. Dieses nun gut eingespielte Team, bietet ideale Voraussetzungen für eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit.

4.5 Personalmanagement

Alle vier bei den Landkreisen eingestellten Strukturlotsen/-innen halten eine sorgfältige Einarbeitung für unabdingbar. Bei der Einarbeitung, also dem Onboarding, müssen insbesondere die beiden folgenden Punkte beachtet werden:

- Quereinsteigern/-innen fällt es häufig schwer sich in den durch formale Hierarchien und langjährige Traditionen geprägten Verwaltungsstrukturen zurechtfinden
- Die Strukturlotsen/-innen waren mit ihrer Aufgabe in ihren jeweiligen Kreisverwaltungen allein und hatten es daher teilweise schwer Anschluss zu Kollegen/-innen zu finden.

Bei Quereinsteigern/-innen und Personen, die eine „Einzelkämpfer“-Rolle ausfüllen, sind umfassende Informationen und gezielte Unterstützungsangebote notwendig, um eine gute Integration sicherzustellen, so dass diese ihr volles Potenzial entfalten können.

4.6 Strukturelle Verortung

Die strukturelle Verortung der Strukturlotsen/-innen in den Kreisverwaltungen hatte Vor- und Nachteile.

Vorteile:

- Kurze Wege zu Fachbereichen in der Kreisverwaltung. Dies war insbesondere für die Entwicklung und Umsetzung eigener Projekte sehr hilfreich
- Bestehende Kommunikationskanäle in die Verbands- und Ortsgemeinden

Nachteile:

- Mitarbeitende der Kreisverwaltungen versuchen bestehende Aufgaben (z.B. Abrechnung bestehender Förderungen) auf die Strukturlotsen/-innen zu übertragen
- Zu starke thematische Einbindung in den Fachbereich der Spezialisierung und somit zum Teil auch in laufende Aufgaben, die nicht zum Modellprojekt gehören
- Die Planung und Abwicklung von gemeinsamen interkommunalen Initiativen und Projekten ist teilweise schwierig, da jeder (andere) Abstimmungsprozesse im eigenen Haus berücksichtigen muss
- Konzentration auf den eigenen Landkreis und seine kreisangehörigen Kommunen
- Zielkonflikte der Strukturlotsen/-innen zwischen Förderprojekt, Kreisverwaltung und interkommunaler Kooperation

Bei der Planung des Modellprojekts erschien die Verortung in den verschiedenen Bereichen der vier Kreisverwaltungen sinnvoll. Nach den gemeinsam gesammelten Erfahrungen sollte bei zukünftigen Planungen eine gemeinsame Verortung in einer Organisationseinheit erwogen werden.

4.7 Wissensmanagement

Das gemeinsame Wissensmanagement zwischen den Strukturlotsen/-innen hat gut funktioniert. Wesentliche Elemente waren der regelmäßigen Jour fixe (in Präsenz und digital) sowie der Helpdesk (gemeinsame Arbeitsplattform).

Zu Beginn des Modelprojekts standen vor allem das Abarbeiten der im Zeitplan festgelegten Arbeitsschritte und Meilensteine wie z.B. die Erstellung der Internetseite sowie der Erfahrungsaustausch zu Förderprogrammen im Vordergrund.

Die Strukturlotsen/-innen bewerteten den Jour fixe in den regelmäßig von der KGSt durchgeführten Interviews durchschnittlich mit der Schulnote gut und sahen die Organisation des Jour fixe durch den Strukturlotsen des Landkreistages (LKT-Lotse) als sehr wichtig an. Er bereitete die Treffen vor, moderierte sie und erstellte anschließend die Protokolle. Nachdem die vorgegebenen Arbeitsschritte und Meilensteine abgearbeitet waren, standen der Erfahrungsaustausch und die Suche nach möglichen interkommunalen, d.h. gemeinsamen Projekten im Vordergrund. In den letzten Monaten verlor der Jour fixe etwas an Bedeutung, da bei den Strukturlotsen/-innen jeweils eigene Projekte bzw. Aufgaben im Vordergrund standen (z.B. Organisation von Informationsveranstaltungen).

Die Nutzung der Arbeitsplattform Helpdesk wurde von den Strukturlotsen/-innen von Beginn an kritisch gesehen. Dies lag vor allem an der wenig benutzerfreundlichen Oberfläche. Der LKT-Lotse hat insbesondere im ersten Projektjahr die Ablagestruktur innerhalb der Plattform angepasst und verbessert und die Nutzung regelmäßig eingefordert, um das innerhalb des Verbundprojekts erworbene Wissen zu sichern. Dies hat die Akzeptanz und Nutzung der Plattform zwar gesteigert, allerdings wurde das zeitaufwendige Einpflegen von Informationen, auch aufgrund des wenig intuitiven Aufbaus des Helpdesk, eher als lästige Pflichtaufgabe empfunden.

In der Konsequenz zeigt sich, dass es wichtig ist, die eigentlichen Nutzer/-innen in die Entscheidung für eine digitale Plattform einzubeziehen. Somit lässt sich sicherstellen, dass die eigentlichen Bedarfe gemeinsam festgelegt und die spätere Nutzung voraussichtlich erleichtert werden.

4.8 Spezialisierung / Arbeitsteilung

Im Rahmen des Modelprojekts war durch die thematische Spezialisierung (Wirtschaft, Gesundheit, Innenentwicklung und Tourismus) eine Arbeitsteilung vorgesehen. Die Arbeitsteilung erstreckte sich zum einen auf die „Spezialisierung als proaktives Handlungsfeld“. Zum anderen umfasste sie die Förder- und Projektberatung und den sogenannte Förderscan.

Im Bereich der „Spezialisierung als proaktives Handlungsfeld“, in dem eigene Projektideen entwickelt und angeschoben sowie Veranstaltungen zu relevanten Themen durchgeführt werden sollten, hat sich die Spezialisierung bewährt. Es ist einfacher sich auf ein Themengebiet wie z.B. Innenentwicklung zu konzentrieren, anstatt Wissen vielen verschiedenen Bereichen aufzubauen. Gerade im Bereich der themenbezogenen Informationsveranstaltungen war es

nicht sehr aufwendig die anderen Landkreise mit einzubeziehen bzw. Akteure/-innen aus den anderen Landkreisen mit einzuladen.

In der Förder- und Projektberatung wurde die Arbeitsteilung nur teilweise umgesetzt. Gab es eine Anfrage, die thematisch in die Spezialisierung eines/r Strukturlotsen/-in fiel, waren häufig zwei Strukturlotsen/-innen bei den Beratungsgesprächen dabei. Zum einen der/die Strukturlotse/-in aus dem Landkreis, aus dem die Anfrage kam, und zum anderen der/die Strukturlotse/-in in dessen Spezialisierung die Anfrage thematisch fiel. Grund dafür war der Anspruch über die Projektideen im eigenen Kreis informiert zu sein. Dies widersprach dem Gedanken der Arbeitsteilung, war aber zum einen den politischen Entscheidungsträger/-innen wichtig und trug zum anderen auch zur besseren Vernetzung der Strukturlotsen/-innen bei.

Seit dem Frühjahr 2023 führte LKT-Lotse wöchentlich den sogenannten Förderscan durch. Er leitete Informationen zu neuen Förderaufrufen an den jeweils thematisch zuständigen/e Strukturlotsen/-in weiter. Diese haben sich intensiv mit den Förderaufrufen befasst und Förderinfos erstellt. Diese konnten dann jeweils alle Strukturlotsen/-innen an die in ihrem Landkreis relevanten Akteure/-innen weiterleiten. So musste sich nicht jeder/e Strukturlotse/-in mit alle Förderaufrufe intensiv befassen. Hier führte die Arbeitsteilung zu einer Zeitersparnis.

4.9 Erfolgskommunikation

Zum einen wurden sehr hohe Erwartungen an sie und ihre Arbeit gestellt, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsprojekten und eingeworbenen Fördermitteln. Infolgedessen bewerteten sie ihre eigenen Erfolge oft als nicht bedeutend oder groß genug, um sie hervorzuheben. Positive Fortschritte und erfolgreiche Maßnahmen wurden als selbstverständlicher Bestandteil ihrer Tätigkeit wahrgenommen, anstatt als kommunikationswürdige Errungenschaften. Auch die Tatsache, dass viele Gespräche über mögliche Projekte vertraulich waren und in der Entwicklungsphase nicht kommuniziert werden konnten, spielte eine Rolle.

Zum anderen waren alle vier Strukturlotsen/-innen in den sozialen Medien kaum aktiv, da sie dies über ihre privaten Nutzerprofile hätten tun müssen. (Gemeinsame) Pressemitteilungen mussten mit den jeweiligen Pressestellen der beteiligten Landkreise abgestimmt werden. Bei der Vielzahl der Aufgaben, die die Strukturlotsen/-innen zu bewältigen hatten, waren für Öffentlichkeitsarbeit nur wenig zeitliche Ressourcen übrig. Die Strukturlotsen/-innen haben ihre Erfolge nicht ausreichend kommuniziert beziehungsweise öffentlich gemacht.

So wurden die vielen Erfolge und positiven Auswirkungen der Arbeit der Strukturlotsen/-innen (Netzwerkaufbau, verbesserte Interkommunale Zusammenarbeit, Inhalte auf der Internetseite etc.) nicht ausreichend wahrgenommen. Als Erkenntnis lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass eine Erfolgskommunikation besonders im Rahmen von interkommunaler Kooperation besser koordiniert und am besten strategisch erfolgt. Zuträglich sind hier die oben formulierten Aufgabendefinition und das gemeinsame Zielverständnis, da diese ein Bewusstsein für „Erfolge“ schaffen.

4.10 Projektsteuerung

Der LKT-Lotse hat nicht nur die Projektkoordination, sondern in weiten Teilen auch die Rolle der Projektleitung wahrgenommen. Dadurch trug er wesentlich zu einer strukturierten und zielorientierten Durchführung des Modelprojekts bei. Die Strukturlotsen/-innen haben die wichtige Funktion des LKT-Lotsen immer wieder positiv hervorgehoben.

Die gemeinsamen Sitzungen wurden durch den LKT-Lotsen vor- und nachbereitet und moderiert. Auch das Ansprechen möglicher Konfliktthemen oder das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen war eine wichtige Aufgabe, die durch seine Steuerung „von außen“ übernommen wurde. Schließlich hat der Strukturlotse des Landkreistages die Ziele des Modellvorhabens stets im Auge behalten und den Gesamtprozess gesteuert, so dass sich die Kreisstrukturlotsen/-innen auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren konnten. Die „externe“ Steuerung der interkommunalen Zusammenarbeit in diesem Modellvorhaben kann als entscheidender Erfolgsfaktor gewertet werden.

5 Übertragbarkeit

Eines der zentralen Ziele dieses Modellprojektes war es auch, die Übertragbarkeit auf andere Landkreise bzw. interkommunale Verbünde von Landkreisen zu betrachten. Nachfolgend wird der aktuelle Stand der Übertragbarkeit auf die regionale Ebene (Rheinland-Pfalz) und die überregionale Ebene (bundesweit) dargestellt. Darauf folgt die Ausführung, wie verschiedene Aspekte und Erfahrungen aus dem Modellprojekt in unterschiedliche Übertragbarkeitsansätze eingeflossen sind.

5.1 Aktueller Stand regionale Ebene

Mit dem **Landkreis Südwestpfalz** wurde vor Projektbeginn ein intensiver Austausch vereinbart, damit die Übertragbarkeit anhand dieses Landkreises konkret betrachtet werden kann. Mittels der Bausteine „Gemeinsames Wissensmanagement“, „Förder- und Projektberatung“ und „Spezialisierung als proaktives Handlungsfeld“ wurde die Übertragbarkeit mit der Kreisverwaltung diskutiert. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass alle Mitarbeitende mit ihren eigentlichen Aufgaben voll ausgelastet sind. Folglich gab es in der Kreisverwaltung Südwestpfalz keine Möglichkeit, die Mitarbeitenden mit zusätzlichen Aufgaben zu betrauen. Die Förder- und Projektberatung wurde mit dem zuständigen Mitarbeiter für den Zukunftschek Dorf erörtert, da er immer wieder im Rahmen dieses Prozesses nach Fördermöglichkeiten zu unterschiedlichen Themen gefragt wird. Allerdings beschränkt sich in diesen Fällen die Unterstützung lediglich auf die Weitergabe von Informationen und nicht auf eine tatsächliche Begleitung der Projekte im Sinne einer inhaltlichen Beratung. Für den Baustein „Spezialisierung als proaktives Handlungsfeld“ hätte es erst recht personelle Kapazitäten benötigt, weshalb hier eine Spezialisierung auf ein Handlungsfeld nicht möglich war. Zudem gab es keine bestehende interkommunale Kooperation mit einem anderen Landkreis, mit dem eine Spezialisierung hätte vereinbart werden können.

--> Eine Übertragung auf den Landkreis Südwestpfalz war dementsprechend nicht möglich.

In anderen rheinland-pfälzischen Kreisen sind immer mal wieder ähnliche Ansätze wie die Förder- und Projektberatung diskutiert und zum Teil auch etabliert worden (Rhein-Hunsrück, Wir Westerwälder, Bernkastel-Wittlich, Südwestpfalz). In der Mehrzahl der restlichen Landkreise in Rheinland-Pfalz ist jedoch die Diskussion über die Notwendigkeit solcher Stellen noch nicht angekommen bzw. sind die Kreishaushalte so defizitär, dass ohne eine Förderung die Etablierung einer solchen Stelle nicht möglich wäre. Somit war eine Übertragbarkeit auf andere Landkreise bisher noch nicht möglich. Dies liegt vor allem daran, dass in der Kreisverwaltung eine intrinsische Motivation bestehen muss oder anderes gesagt, die Überzeugung bereits da sein muss, dass es eine solche Stelle braucht. Darauf aufbauend hätten diese Kreise dann beim Aufbau und Betrieb der Förder- und Projektberatung beraten werden können. Eine Übertragbarkeit hinsichtlich der thematischen Spezialisierung im Rahmen einer interkommunalen

Kooperation hat sich auch als schwierig gestaltet. Die interkommunale Zusammenarbeit im Bereich der Regionalentwicklung erfolgt bereits in einigen Regionen in Rheinland-Pfalz wie beispielsweise thematisch bezogen in der Eifel (Eifelkreis Bitburg-Prüm, Bernkastel-Wittlich, Cochem-Zell, Vulkaneifelkreis) oder dauerhaft wie im Westerwald (Westerwaldkreis, Altenkirchen, Neuwied). Hier auf bestehende interkommunale Kooperationen den Ansatz der Spezialisierungen aufzusetzen, wurde in den Diskussionen mit den Vorhaben eingebracht. Jedoch erschien der Aufwand, eine bestehende Struktur umzuwandeln, als zu groß eingeschätzt, lediglich um freiwillig diesen Ansatz zu erproben.

--> Eine konkrete Übertragung auf andere Landkreise bzw. interkommunale Verbünde konnte nicht erprobt werden.

5.2 Aktueller Stand überregionale Ebene

Das Modellprojekt wurde in unterschiedlichen Formaten mit unterschiedlichen Zielgruppen vorgestellt. Insbesondere wurde das Projekt und der aktuelle Stand im Wirtschafts- und Verkehrsausschuss des Deutschen Landkreistags mehrmals vorgetragen. Die Landkreistage der anderen Bundesländer haben jeweils das Angebot erhalten, das Modellprojekt vor Ort in einem passenden Rahmen vorzustellen und für Fragen zur Verfügung zu stehen. Angenommen haben dieses Angebot die Landkreistage aus Hessen, Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein. Im Saarland war eine Vorstellung angedacht, musste jedoch aufgrund einer Terminkollision abgesagt werden.

In Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern ist die Vorstellung des Modellprojektes auf jedes Interesse gestoßen. Fokus lag hier vor allem auf der Betrachtung der Förder- und Projektberatung als Dienstleistung der Kreise für die nachgelagerte kommunale Ebene. Insbesondere auch die Verzahnung mit dem Ansatz des kommunalen Förderinformationszentrums (Übertragbarkeitsansatz – Baustein A „Kommunales Förderinformationszentrum“) wurde hier mit besonderem Interesse zur Kenntnis genommen. Aufgrund dessen, dass eine solche strukturelle Etablierung auf Landesebene ein langwieriger Prozess ist, können auch in diesen beiden Bundesländern noch keine Fortschritte verzeichnet werden.

Grundsätzlich scheint eine einfache Übertragung oder Adaption einzelner Elemente (Förder- und Projektberatung oder die interkommunale Kooperation mit Spezialisierung) des Modellprojektes nicht ohne weiteres möglich zu sein. Aufgrund zahlreicher kommunaler Herausforderungen (Deutschlandticket, Energiekrise, Wärmewende, Krankenhausreform, Unterbringung von Geflüchteten) ist das Interesse über die reine Vorstellung des Modellprojektes bisher noch nicht hinaus gegangen. Dies lässt sich ggf. auch damit begründen, dass eine Übertragung vor Ort zunächst einen entsprechenden Sensibilisierungs- und Entscheidungsprozess durchlaufen muss. Dazu benötigt es jedoch eine Person in der Kreisverwaltung, die sich diesem Thema annimmt und dafür einsetzt. Aufgrund der Vielzahl der aktuellen Herausforderung und der daraus resultierenden Auslastung des Verwaltungspersonals schien dies jedoch nicht möglich. Für den Service der Förder- und Projektberatung würde es zudem bei den meisten

Kreisverwaltungen vermutlich zusätzliches Personal benötigen, was aufgrund der größtenteils angespannten Haushaltssituationen in vielen Kreisen finanziell nicht zu stemmen wäre.

--> Es sind auch gegen Ende des Modellprojektes noch keine konkreten Übertragbarkeitsvorhaben in anderen Bundesländern zu erkennen.

5.3 Übertragbarkeitsansätze

Bei einer so individuellen Projektausrichtung wie im Modellprojekt „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise - Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“ ist deutlich zu erkennen, dass die Übertragung eins zu eins nicht möglich ist. Damit eine Übertragbarkeit in anderen Kreisen oder interkommunalen Verbänden jedoch auch nach Ende des Modellprojektes zielführend diskutiert werden kann, wird sie nachfolgend modular betrachtet. Dies soll eine individuelle Betrachtung der einzelnen Bereiche und einen differenzierten Blick auf die Übertragbarkeit ermöglichen. Auf der folgenden Abbildung sind drei verschiedene Übertragbarkeitsansätze abgebildet, die im Anschluss genauer erläutert werden (siehe Abbildung 15).



Abbildung 16: Übertragbarkeitsansätze

Baustein A: Kommunales Förderinformationszentrum

Bei vielen kommunalen Akteuren/-innen, so auch im Modellprojekt, entsteht der Eindruck, dass dem “Fördermitteldschungel” ein neuer “Beratungsdschungel” gegenübergestellt wird. Im Modellprojekt haben die Strukturlotsen/-innen versucht, diesen “Beratungsdschungel” durch ihre Tätigkeit zu verschlanken, indem sie erste Anlaufstelle für Fragen zum Thema Fördermittel in ihrer Region waren. Eine ihrer Aufgaben bestand jedoch auch darin, über neue Förderaufrufe möglichst zeitnah und umfassend informiert zu informieren. Dies war jedoch nur nötig, um das bestehende Informationsstrukturdefizit auf Landes- und Bundesebene, das aus Sicht der Kommunen besteht, zu beheben. Allerdings sollten für das Erfassen und die übersichtliche Darstellung von neuen und bestehenden Fördermöglichkeiten aus Sicht der Projektbeteiligten jedoch nicht interkommunale Verbünde oder gar einzelne Kommunen zuständig sein. Zum einen, weil in vielen Kommunen/Regionen dadurch dieselbe Arbeit geleistet wird und dies ineffizient ist, weil sie auch zentral erledigt werden könnte. Zum anderen benachteiligt die bestehende Situation ländliche und strukturschwache Kommunen, die oftmals besonders unter dem Fachkräftemangel leiden und dadurch auch keine Kapazitäten für eine solche freiwillige Aufgabe bereitstellen können.

Hier ist das Land gefragt, um eine zentrale und umfassende Anlaufstelle für die für Kommunen relevanten Fördermöglichkeiten bereitzustellen. Die Geschäftsstelle des Landkreistages Rheinland-Pfalz hat hierfür den Ansatz eines kommunalen Förderinformationszentrums (KoFiz) entwickelt. Dieses könnte die Erstberatung der rheinland-pfälzischen Kommunen übernehmen und eine grundsätzliche Orientierung in der Förder- und Beratungslandschaft bieten. Diese Orientierung sollte sowohl personell als auch digital erfolgen. Neben der übersichtlichen und vollständigen Darstellung der Landesförderungen wäre über ein solches KoFiz auch die zentrale Information der Kommunen über neue Förderaufrufe auf Bundes- und EU-Ebene möglich. Auch Projektwerkstätten für Förderanträge könnten über einen solchen Ansatz landesweit angeboten werden, ähnliche wie es derzeit über das Landesprogramm Stadt.Land.Stark erfolgt.

Die Idee wurde im Oktober 2023 dem Ministerium des Innern und für Sport vorgestellt und in einem Folgegespräch im März 2024 nochmals genauer betrachtet. Hier ist seitens des Ministeriums Interesse an der Idee geäußert worden und es wurde vereinbart, diesen Ansatz im Rahmen der interkommunalen Offensive des Landes zu integrieren.

Baustein B: Praxishinweise zur Förder- und Projektberatung

Die Erfahrungen aus dem Modellprojekt in puncto Förder- und Projektberatung wurden in Form von Praxishinweisen zusammengetragen und sind diesem Abschlussbericht angehängt. Ziel der Praxishinweise ist es, Interessierten Denkanstöße und eine grundsätzliche Orientierung beim Aufbau und Betrieb einer Förder- und Projektberatung zu geben. Dabei wird in den Praxishinweisen in nachfolgende Phasen unterschieden, da das Konzept und der Aufbau nach Einschätzung der Projektbeteiligten oftmals ein Stück weit vernachlässigt werden.

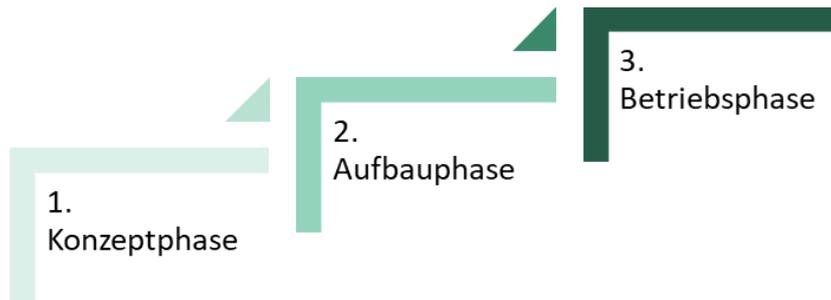


Abbildung 17: Phasen der Förder- und Projektberatung

Die Praxishinweise richten sich an einzelne Landkreise, regionale Entwicklungsagenturen oder interkommunale Verbünde. Entscheidend ist dabei, dass eine Förder- und Projektberatung als Dienstleistung für andere Akteure/-innen in der Region angeboten wird und sich das Angebot nicht als verwaltungsinternes Fördermittelmanagement versteht.

Die verschiedenen Aspekte der Förder- und Projektberatung wurden in der AG „Interkommunale Kooperation“, die als projektbegleitendes Gremium zu Beginn gegründet wurde, im Juni 2024 gegen Projektende diskutiert. Die Diskussionsergebnisse sind bei der Erstellung der Praxishinweise eingeflossen. Wesentliche Erkenntnisse waren dabei:

- Die Finanzierung kann, wenn sie vor allem auf die kommunale Gemeindeebene abzielt, ggf. durch eine Beteiligung ebendieser daran für mehr Akzeptanz solcher Stellen sorgen. Auch eine Ansiedlung ist unter Umständen bei einer Gemeinde sinnvoller, da es ein kommunales Hierarchiegefälle zwischen Gemeinden und Kreis gibt und dies die Akzeptanz erschweren kann.
- Ein Beteiligungs- und Informationsprozess ist vorab unbedingt erforderlich.

Darüber hinaus sind diesen Praxishinweisen auch die unterschiedlichen Materialien beigelegt, die gemeinsam von den Strukturlotsen/-innen für die Beratung erstellt wurden und dienen Interessierten als Ergänzung für die praktische Arbeit in der Förder- und Projektberatung.

- Leitfaden „Von der Idee zum Projekt“
- Vorlage „Projekt Canvas“
- Checkliste „Förderbescheid“
- Vorlage „Überblick Förderbescheid“
- Förderglossar
- Beratungsleitfaden zur Förder- und Projektberatung

Baustein C: Leitfaden „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung“

Der Leitfaden „IZ in der Regionalentwicklung“ zielt darauf ab, die interkommunale Kooperation im spezifischen Feld der Regionalentwicklung zu betrachten. Basierend auf dem Ansatz aus dem Modellprojekt und den gesammelten Erfahrungen wurde ein Leitfaden erstellt. Der Leitfaden wurde den IZ-Verbänden Landkreise Bernkastel-Wittlich, Bitburg-Prüm, Cochem-Zell und der Regionalentwicklungsagentur „Wir Westerwälder gAÖR“ vorgestellt und mit ihnen diskutiert, um die Inhalte auch mit Erfahrungen außerhalb des Modellprojektes abzugleichen. Der Leitfaden ist dem Abschlussbericht angehängt.

Zentrale Diskussionsfelder im Abgleich mit den IZ-Verbänden waren folgende Punkte:

- Evaluation und Weiterentwicklung
- Klare Zuständigkeiten und Entscheidungswege

6 Fazit

Das Modellprojekt hat deutlich gezeigt, dass in der Region ein Unterstützungsbedarf seitens der Akteure/-innen insbesondere in den kreisangehörigen Kommunen besteht. Die Implementierung der Strukturlotsen/-innen als Unterstützungsangebot bei der Projektentwicklung und Fördermittlerecherche kann als erfolgreich bewertet werden. Mehr als 250 Förder- und Projektberatungen sowie 27 Förderanträge, an denen die Strukturlotsen/-innen unterstützend oder federführend mitgewirkt haben, belegen den Bedarf. Durch die professionelle Unterstützung konnte zahlreichen Verbands- und Ortsgemeinden, Vereinen und Unternehmen eine Orientierung in der Fördermittellandschaft und im regionalen Netzwerk geboten werden. Durch die interkommunale Zusammenarbeit konnte zudem ein breites Unterstützungsnetzwerk aufgebaut werden, von dem die Projekte vor Ort profitiert haben. Die Etablierung einer Förder- und Projektberatung im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit ist folglich als sehr positiv zu bewerten. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die interkommunale Zusammenarbeit im Bereich der Regionalentwicklung auch erste Früchte trägt. Nicht nur durch die zahlreichen Veranstaltungen und Projekte(-ideen), die die Strukturlotsen/-innen innerhalb ihrer Spezialisierungsthemen vorangetrieben haben, sondern mittlerweile auch durch finanzielle Erfolge. Zunehmend stellen sie selbst Förderanträge für Projekte, die ohne sie - sei es aus Zeitgründen oder aber aufgrund ihrer Erfahrung und Qualifikation - nicht in Angriff genommen werden könnten. Damit wird also zunehmend deutlich, dass sich eine solche Stelle nicht nur für die Akteure/-innen in den kreisangehörigen Kommunen, sondern auch für die Kreisverwaltungen selbst lohnt. Die interkommunale Zusammenarbeit im Sinne einer Arbeitsteilung und Arbeits erleichterung stellt einen zeitgemäßen Ansatz zur Bewältigung des zunehmenden Arbeitskräftemangels dar. Die thematischen Spezialisierungen der Landkreise bzw. der jeweiligen Strukturlotsen/-innen zielten darauf ab, die Aufgabenteilung im Projekt klarer zu definieren und in den Kreisverwaltungen entsprechendes Know-how aufzubauen. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass die gesteckten Förderziele nur teilweise erreicht werden konnten und die verschiedenen Ansätze nur bedingt zum Tragen kamen. Das Ziel eines effizienten Einsatzes der personellen Ressourcen wurde innerhalb des Strukturlotsenteams durch die Aufteilung der für das Modellprojekt anfallenden Aufgaben (z.B. Internetseite und Förderscan) erreicht. Im Bereich der Förder- und Projektberatung führte die Spezialisierung und Arbeitsteilung jedoch häufig zu einem erhöhten Aufwand. Die wichtige Aufgabe der Förder- und Projektberatung ist folglich am effizientesten, wenn alle Beratungen in einem Kreis über eine allgemeine Förder- und Projektberatung laufen und nur nach Bedarf punktuelle Unterstützung hinzuziehen. Eine über die Strukturlotsen/-innen hinausgehende Arbeitsteilung der Kreisverwaltungen in den Spezialisierungsthemen erwies sich als herausfordernd. Zum einen waren die entsprechenden Fachabteilungen mit festen Aufgaben betraut und verfügten nur über begrenzte Kapazitäten für zusätzliche projektbasierte Arbeit. Eine klare Aufgabenzuordnung zwischen den Strukturlotsen/-innen und den Fachabteilungen konnte häufig nicht vorgenommen werden. Dies lag insbesondere an den themen- oder projektspezifischen Aufgabenstellungen, die nicht ohne einen deutlichen Mehraufwand hätten aufgeteilt werden können. Lediglich im Bereich der Fördermittel hat es sich zunehmend etabliert, dass Förderanträge bzw. Anfragen an die Strukturlotsen/-innen weitergeleitet wurden. Das Modellprojekt hat wichtige Verbesserungspotenziale aufgezeigt, auf denen die vier Kreise nun aufbauen können. Die interkommunale

Zusammenarbeit im Bereich der Regionalentwicklung konzentriert sich vor allem auf projektbezogene und weniger auf eine dauerhafte Arbeitsteilung. Für letzteres bräuchte es vermutlich einen dezidierten Blick auf die Pflichtaufgaben der Kreisverwaltungen und einen entsprechend moderierten Austausch. Das Modellprojekt liefert wichtige Erfahrungswerte, mit denen die vier Kreise nun weiterarbeiten können. Im Rahmen der verschiedenen Diskussionen zu diesem Modellprojekt wurde im Laufe der Zeit immer deutlicher, dass eine einfache Übertragung auf andere Kreise nicht möglich ist. Mit den verschiedenen Übertragbarkeitsansätzen wurde diesem Umstand Rechnung getragen, sodass interessierte Kreisverwaltungen und interkommunale Verbände auch nach Abschluss dieses Modellprojekts von den Erfahrungen profitieren können. Als Erkenntnis zum Thema Übertragbarkeit lässt sich festhalten, dass eine Etablierung von Strukturlotsen/-innen immer mit einer intrinsischen Motivation seitens der jeweiligen Kommunalverwaltung beginnen bzw. diese vorhanden sein muss. Die Erfahrung zeigt, dass ohne eine entsprechende intrinsische Motivation der zuständigen Kommunalverwaltung das Interesse an einer Übertragung des Modellprojektes gering ist. Als sinnvoll wird der Übertragbarkeitsansatz des kommunalen Förderinformationszentrums auf Landesebene erachtet, da den Kommunen dadurch die Aufgabe der grundsätzlichen Orientierung in der Fördermittellandschaft und der Fördermittelrecherche abgenommen werden könnte. Stattdessen würden diese Aufgaben sinnvollerweise auf Landesebene angesiedelt, sodass die Förder- und Projektberatungen sich auf die eigentliche Projektentwicklung und Detailbetrachtung einzelner Förderprogramme konzentrieren könnten. Dadurch könnten Kapazitäten eingespart und Doppelbelastungen auf kommunaler Ebene reduziert werden. Grundsätzlich ist an dieser Stelle noch auf die Position der kommunalen Spitzenverbände und der am Modellvorhaben beteiligten Kommunen zu verweisen, dass die Kommunen grundsätzlich und insbesondere in Rheinland-Pfalz eine deutlich bessere allgemeine Finanzausstattung und weniger zweckgebundene Zuweisungen benötigen. Ohne eine dauerhaft gesicherte Finanzausstattung können die Kommunen die beiden großen Transformationsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie den generellen Investitionsstau nicht bewältigen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich Förder- und Projektberatungsstellen, wie die der Strukturlotsen, sowohl für die Akteure/-innen in den Regionen als auch für die Kreisverwaltungen, die diese Stellen einrichten, lohnen. Perspektivisch gewinnt die strukturelle Einbettung solcher Stellen in eine landesweite Beratungs- und Informationsstruktur an Bedeutung, da sich das Personal in den Regionen dann auf die eigentliche Projektentwicklung und Umsetzung konzentrieren kann und Kommunen entlastet werden. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass in der Regionalentwicklung vor allem in der Projektarbeit die Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit liegen und hier eine Arbeitsteilung und Effizienzsteigerung möglich ist. Die Pflichtaufgaben der Kreisverwaltungen wurden im Rahmen dieses Modellprojekts nicht betrachtet, sie bieten aber vermutlich weitere konkrete Ansatzpunkte für eine Arbeitsteilung. In den kommenden Jahren sollte daher vermehrt der Fokus auch auf die Pflichtaufgaben in der interkommunalen Zusammenarbeit gerichtet werden. Dabei ist es wichtig, entsprechende Finanzierungsinstrumente zu schaffen, die einen interkommunalen Ansatz in der Fläche ermöglichen und somit nicht nur modellhaft in einzelnen Vorhaben interkommunale Kooperationen erprobt werden. Die freiwillige, projektbezogene Zusammenarbeit kann in diesem Zusammenhang als Wegbereiter verstanden werden, die ein Vertrauensverhältnis als Basis für eine dauerhafte, umfassendere und verbindlichere Zusammenarbeit ermöglichen kann.

Ansprechpersonen:

Elias Kappner

Landkreistag Rheinland-Pfalz e.V.
06131 28655-221
elias.kappner@landkreistag.rlp.de



Landkreistag Rheinland-Pfalz

Nadia Rinawi-Molnar

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
0221 37689-42
Nadia.Rinawi-Molnar@kgst.de



Das Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“ wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) über das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung

Dieser Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen und Erfahrungen des Modellvorhabens „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“.

Regionalentwicklung

Regionalentwicklung ist in einem föderalen System ein komplexes Thema, das von verschiedenen Politik- und Verwaltungsebenen beeinflusst wird.

Landkreise spielen in der Regionalentwicklung eine zentrale Rolle, da sie in der Regel für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen auf regionaler Ebene zuständig sind. Dies umfasst beispielsweise die Entwicklung von Infrastrukturprojekten, Wirtschaftsförderung, Bildungseinrichtungen, Umweltschutz und soziale Angelegenheiten. Um die Entwicklung in ihrer Region voranzutreiben, arbeiten Landkreise meist eng mit den Kommunen, den Bundesländern und anderen regionalen Akteur:innen zusammen.

Einzelne Landkreise bilden zum Teil mit angrenzenden Landkreisen eine Region mit ähnlichen Interessen und Herausforderungen, wie zum Beispiel die Entwicklung von Infrastrukturen, die Förderung des Tourismus oder der Wirtschaft. Daher eignet sich das Thema Regionalentwicklung gut für die interkommunale Zusammenarbeit.

Für das Aufgabengebiet der Regionalentwicklung gibt es keine einheitliche Definition. Ein zentraler Akteur ist die Kommunalverwaltung zum Beispiel in Form der Kreisverwaltung. Darüber hinaus spielen aber auch Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft eine Rolle. In der Verwaltung ist Regionalentwicklung ein Querschnittsthema, das unterschiedliche Bereiche, wie z.B. Bauen und Umwelt oder Wirtschaft und Verkehr, betrifft. Unter anderem werden der Regionalentwicklung die folgenden Handlungsfelder und Themen zugeordnet:

- Regionalmarketing
- Tourismus und Freizeitangebote
- Innenentwicklung
- Daseinsversorgung
- Mobilität
- Wirtschaftsförderung
- Energieversorgung



Die ungenaue Definition und thematische Breite in der Regionalentwicklung können eine Herausforderung für die interkommunale Zusammenarbeit sein. Häufig handelt es sich um freiwillige Aufgaben, die zum Teil in eigenen aber nicht in einheitlichen Strukturen organisiert sind (z.B. Wirtschaftsförderung oder Tourismus). Dies kann einerseits die Suche nach gemeinsamen Kooperationspotenzialen erschweren. Andererseits können die meist begrenzten Ressourcen im Bereich der freiwilligen Leistungen durch interkommunale Zusammenarbeit gebündelt und effizienter eingesetzt werden. Dadurch können Angebote geschaffen oder aufrechterhalten werden, die eine Kommune allein nicht erbringen könnte.

Interkommunale Zusammenarbeit

Erfolgreich angewandt ist die interkommunale Zusammenarbeit ein bewährtes Instrument zur Ressourcenoptimierung und Effizienzsteigerung. Gründe für den Beginn einer interkommunalen Zusammenarbeit sind vielfältig und reichen von finanziellen über gemeinsame technische Herausforderungen bis hin zu Infrastrukturanpassungen.

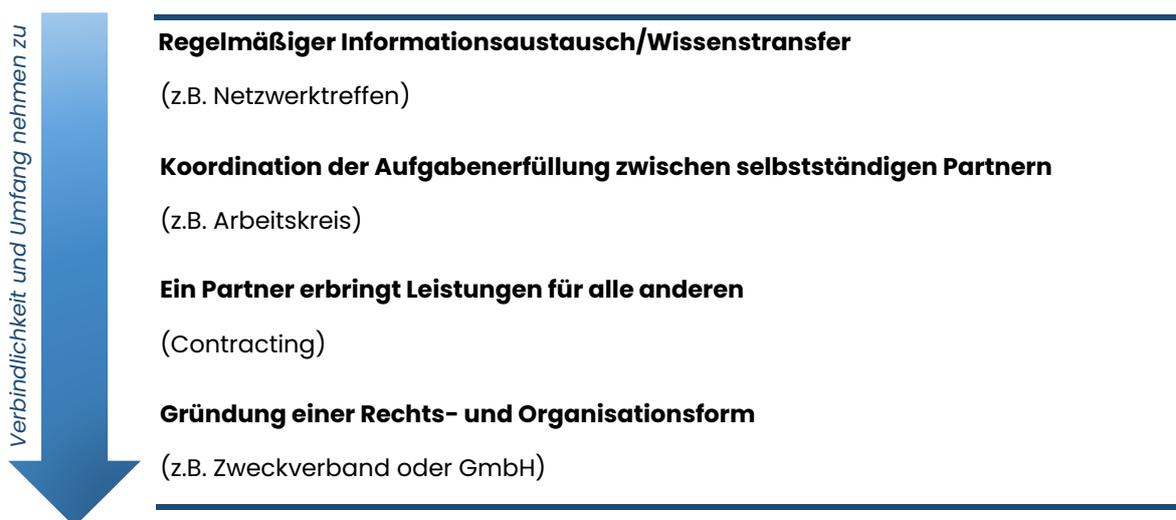
Ob kommunale Prozesse, Dienstleistungen und Produkte für eine interkommunale Zusammenarbeit geeignet sind, muss im Einzelfall analysiert werden. Dabei helfen folgende Bewertungskriterien:

Basiskriterien	Umsetzungskriterien
<ul style="list-style-type: none">▪ Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none">▪ Realisierbarkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ externe Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Politische Sensibilität vor Ort
<ul style="list-style-type: none">▪ Auftragserfüllung	<ul style="list-style-type: none">▪ Einfluss auf Steuerungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Wettbewerbsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">▪ ...
<ul style="list-style-type: none">▪ Mitarbeiterorientierung	
<ul style="list-style-type: none">▪ ...	
→ IZ-Potenzial	→ IZ-Implementierungschance



Beispiele für die Erstellung einer Bewertungsmatrix sowie weitere Informationen zur IZ befinden sich im „KGSt®-Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit (2010)“.

Die Art bzw. Organisation der Interkommunalen Zusammenarbeit reicht von einer schwachen (z.B. Informationsaustausch) bis zu einer starken Zusammenarbeit (z.B. Gründung einer gemeinsamen Rechts- und Unternehmensform). Welche Rechts- und Organisationsform geeignet ist, muss im Einzelfall entschieden werden.



Entstehung von Interkommunaler Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung

Es gibt unterschiedliche Gründe, die dazu führen können, warum sich Kommunen mit Interkommunaler Zusammenarbeit im Bereich der Regionalentwicklung auseinandersetzen:

- Konkrete Projektidee für die die eigenen Ressourcen nicht ausreichen
- Unterauslastung von Infrastruktur, Maschinen etc.
- Defizite im Leistungsangebot
- Unterfinanzierung bestehender Strukturen
- Wunsch von Verwaltungsspitze und/oder Politik nach Interkommunaler Zusammenarbeit (Regionale Außenpolitik)

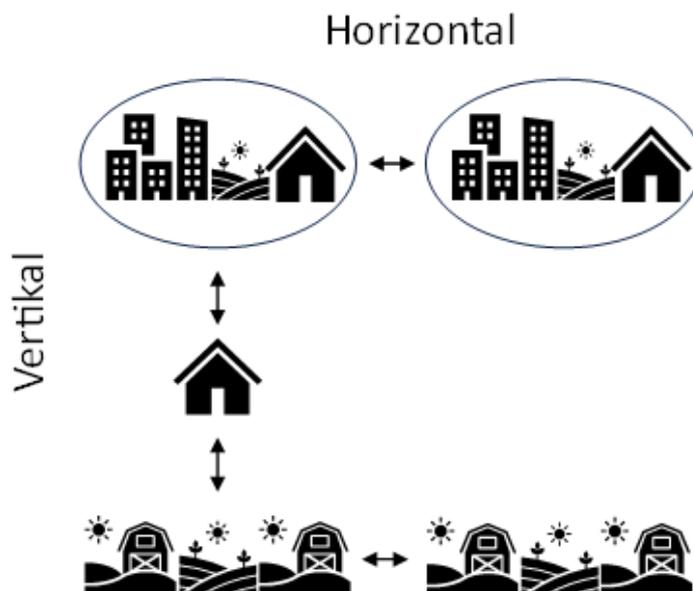
Wichtig ist vor allem zu Beginn, dass für alle Beteiligten durch die Zusammenarbeit ein Mehrwert entsteht. Anfangs kann dieser Mehrwert auch erstmal nur in einem Austausch zu unterschiedlichen Themen bestehen. Mit zunehmendem Fortschreiten der Zusammenarbeit wächst jedoch auch die Bedeutung von konkreten Kooperationspotenzialen – entweder in Form einer Projektidee oder bei der Erledigung derselben Verwaltungsaufgaben.



Horizontale und vertikale Zusammenarbeit

In der Regionalentwicklung ist sowohl eine horizontale als auch eine vertikale Zusammenarbeit möglich.

Horizontale Zusammenarbeit bedeutet in diesem Kontext die Kooperation zwischen zwei oder mehr Landkreisen. Diese haben dieselben Pflichtaufgaben und meist große Schnittmengen im Bereich der freiwilligen Aufgaben, so dass sich ein Austausch und eine Zusammenarbeit häufig anbietet.



Beispiele einer horizontalen Zusammenarbeit zwischen Landkreisen:

- Wir Westerwälder
www.wir-westerwaelder.de
- Modelprojekt „Strukturlotsen“
www.strukturlotsen.info
- Ärztliche Versorgung Bernkastel-Wittlich, Eifelkreis, Cochem-Zell und Vulkaneifel
<https://www.bernkastel-wittlich.de/landkreis/kreisentwicklung/medizinische-versorgung/?sds=1>

Die vertikale Zusammenarbeit gestaltet sich dagegen komplexer, da die Beziehung zwischen Landkreisen und ihren kreisangehörigen Kommunen durch ein breites Spektrum an Aufgaben, Zuständigkeiten und Verflechtungen charakterisiert ist. Je nach Aufgabe bestehen unterschiedliche Beziehungen. Mal ist der Landkreis Kontrollinstanz, mal Dienstleister und gelegentlich auch Partner auf Augenhöhe. Dies unterscheidet sich je nach den einzelnen Bereichen, die der Regionalentwicklung zugeordnet werden können. Bei einer vertikalen Zusammenarbeit übernehmen Landkreise häufig die Koordinierungsfunktion. Auch im Bereich der gemeinsamen Projektentwicklung ist hier der Einsatz der Landkreise stärker gefordert. Zum einen, weil sie eher eine regionale Perspektive einnehmen können.

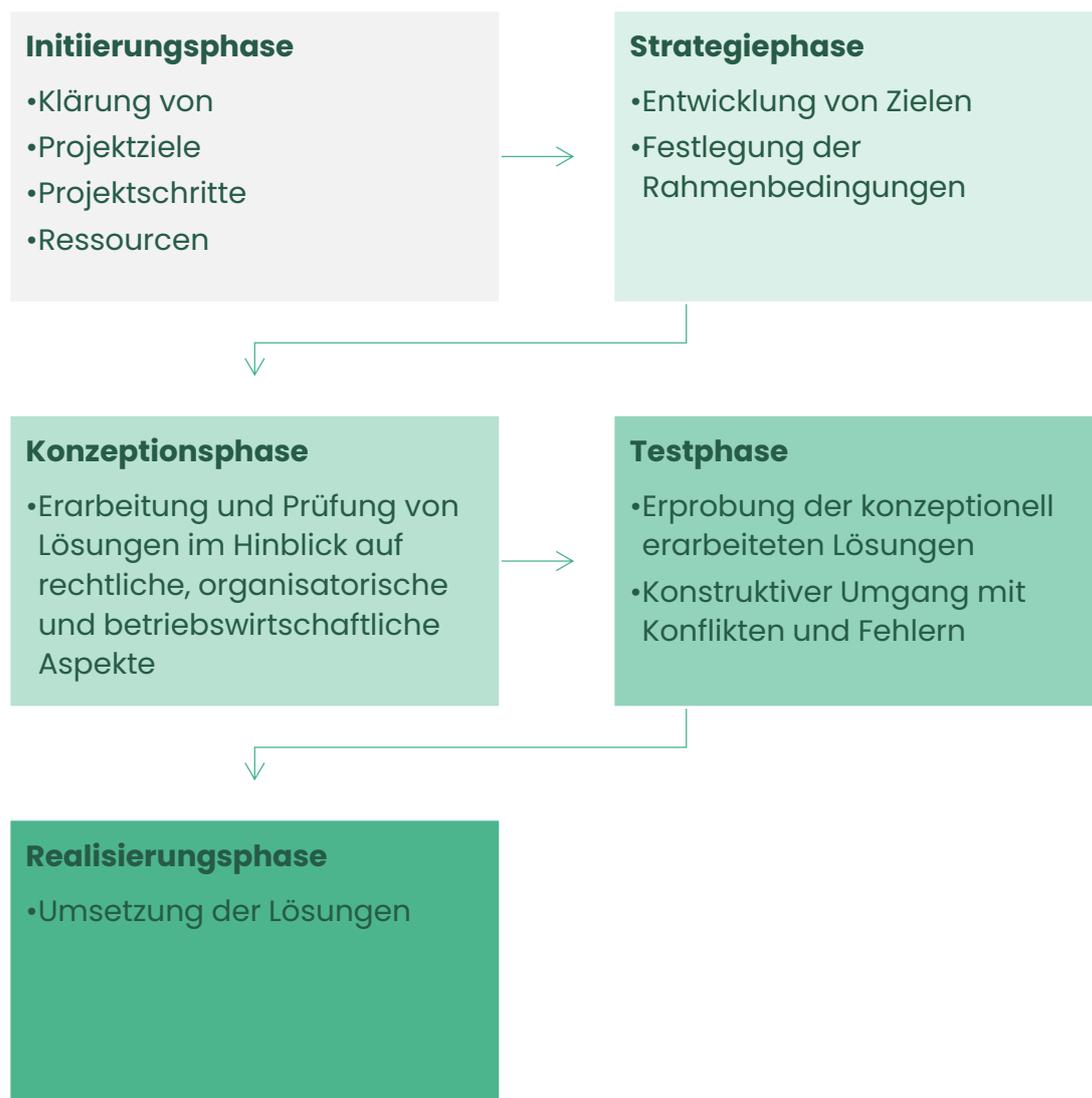


Zum anderen, weil die kreisangehörigen Kommunen oftmals unter noch stärkerem Personalmangel leiden und sich insbesondere in den kleineren Kommunen viele Aufgaben auf wenige Personen konzentrieren. Mit der Projektentwicklung und -koordination von IZ kann der Landkreis hier somit einen konkreten Mehrwert bieten und Entlastung für die kreisangehörigen Kommunen schaffen.

Beispiele für vertikale Zusammenarbeit:

- Alte Welt
www.alte-welt.com
- Interkommunales Flächenmanagement Wunsiedel
www.landkreis-wunsiedel.de/freiraum-fuer-macher/zweckverband-interkommunales-flaechenmanagement-fichtelgebirge

Phasen der IZ





Typische Stolpersteine bei IZ in der Regionalentwicklung

Durch das Bewusstsein um die folgenden Stolpersteine und gezielte Maßnahmen zu ihrer Minimierung kann die interkommunale Zusammenarbeit effektiver und erfolgreicher gestaltet werden.

- **Zu wenig Zeit**
Kurzfristige Zeithorizonte, insbesondere im Hinblick auf Legislaturperioden, erschweren die Planung und Umsetzung langfristiger Projekte. Häufige Wechsel in den politischen Entscheidungsträgern verursachen Kontinuitätsprobleme und gefährden laufende Projekte.
- **Negative Vorerfahrung**
Negative Vorerfahrungen mit früheren Kooperationen schüren Vorbehalte und beeinträchtigen das Vertrauen zwischen den Akteuren. Diese Erfahrungen können dazu führen, dass Akteure vorsichtiger agieren und weniger bereit sind, neue Kooperationen einzugehen. Idealerweise werden Fehlschläge aus der Vergangenheit analysiert und die Erfahrungen genutzt, um neue Projekte besser zu gestalten.
- **Persönliche Konflikte**
Persönliche Konflikte zwischen politischen Entscheidungsträgern erschweren die Zusammenarbeit, indem sie den Fokus von den Sachthemen ablenken und gemeinschaftliches Arbeiten beeinträchtigen.
- **Zu viele Akteur:innen**
Eine Herausforderung sind die Vielzahl der Akteur:innen in der Regionalentwicklung. Dies kann sich negativ auf die Abstimmungsprozesse und somit auf die Dynamik der Interkommunalen Zusammenarbeit auswirken. Je größer die Anzahl der beteiligten Akteure, desto höher ist das Konfliktpotenzial, da unterschiedliche Interessen, Prioritäten und Vorstellungen einen Konsens und die zielführende Zusammenarbeit erschweren. Es sollte darauf geachtet werden, Entscheidungsgremien schlank zu halten und Beteiligung durch Information und Diskussion, anstatt durch „Gremienplätze“ zu ermöglichen.
- **Zu viel und zu lange Planung**
Der Versuch, zu Beginn alles perfekt zu planen und alle möglichen Szenarien vorherzusehen, kann viel Zeit und Energie kosten, wodurch die Motivation der Beteiligten bereits vor dem Projektstart erheblich sinken kann. Gute Planung ist wichtig, jedoch ist es oft effektiver, direkt mit kleineren Projektschritten zu beginnen, ins Handeln zu kommen und das Vorhaben iterativ weiterzuentwickeln.



Wichtige Erfolgsfaktoren für IZ in der Regionalentwicklung

- **Gemeinsames Zielverständnis**

Ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Erwartungen sind von entscheidender Bedeutung. Unterschiedliche Auffassungen darüber können zu Missverständnissen, Konflikten und ineffizienten Prozessen führen. Es sollte zunächst geklärt werden, was eine Zusammenarbeit leisten soll und was nicht.

- **Gemeinsame Sprache**

Um Verständigungsbarrieren zu überwinden und eine effektive Zusammenarbeit in interkommunalen Projekten zu gewährleisten, ist eine gemeinsame Sprache notwendig. Dabei geht es nicht nur um eine einheitliche Begrifflichkeit und Fachterminologie, sondern auch um die Berücksichtigung hierarchischer Strukturen und historisch bedingter Mentalitätsunterschiede der beteiligten Kommunen. Je unterschiedlicher diese Kommunen in ihrer kommunalen Philosophie, Einwohnerzahl, Finanzkraft und Interessenlage sind, desto wichtiger wird eine gemeinsame Sprache, um einen erfolgreichen Austausch und die Umsetzung gemeinsamer Ziele zu gewährleisten.

- **Top-Down vs. Bottom-Up**

Interkommunale Kooperationen werden sowohl von der Arbeitsebene (Bottom-Up) als auch von der Verwaltungsspitze (Top-Down) initiiert. Jeder Ansatz hat seine eigenen Vor- und Nachteile. Beim Top-Down-Ansatz werden klare Ziele und effiziente Ressourcenzuweisungen durch die Führungsebene festgelegt, was schnelle Entscheidungsfindungen ermöglicht. Ein weiterer Vorteil dieses Ansatzes liegt in der grundsätzlichen Überzeugungskraft der Führungsebene: Die Führungsebene kann die Sinnhaftigkeit der Kooperation in politischen Diskussionen, beispielsweise im Kreistag, oder in Einzelgesprächen mit Schlüsselpersonen überzeugend darstellen. Allerdings fühlen sich die Mitarbeitenden oft nicht ausreichend einbezogen, was deren Motivation beeinträchtigen kann. Umgekehrt führt der Bottom-Up-Ansatz zu höherem Engagement und besseren praktischen Lösungsvorschlägen, da die Mitarbeitenden, die die Probleme aus erster Hand erleben, stärker involviert sind. Doch dieser Ansatz kann zeitaufwendiger sein und Schwierigkeiten bei der Koordination und Skalierung auf größerer Ebene verursachen. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung und können je nach den spezifischen Anforderungen und Zielen des Projekts unterschiedlich wirken.



- **Einbeziehung und Beteiligung**

Zunächst sollte analysiert werden welche Personen informiert und / oder involviert werden sollen. Alle beteiligten Ebenen (Abteilungsleitung, Stabsstellen, Fachgebietsleitung, Büroleitung, Sachbearbeitung) sollten vom Mehrwert der Kooperation überzeugt sein und sich nicht übergangen oder uninformiert fühlen. So lässt sich vermeiden, dass Einzelne das Projekt nicht unterstützen oder sogar behindern. Ein weiterer Vorteil ist, dass mehr Ideen und Verbesserungsvorschläge gemacht werden.

- **Gleichberechtigung und Vertrauen zwischen den Partnern**

Ein partnerschaftlicher Umgang auf Augenhöhe fördert das gegenseitige Vertrauen und die Bereitschaft, offen und ehrlich zu kommunizieren. Dies schafft eine stabile Basis für gemeinsames Handeln und reduziert das Konfliktpotenzial. Vertrauen entsteht durch Transparenz, Verlässlichkeit und das Einhalten von Absprachen, was wiederum die Zusammenarbeit nachhaltig stärkt.

- **Vereinbarung von schlanken und Entscheidungs- und Handlungsstrukturen**

Schlanke Strukturen ermöglichen schnelle Entscheidungen und flexible Reaktionen auf Veränderungen und neue Anforderungen. Durch klare Zuständigkeiten und kurze Kommunikationswege werden bürokratische Hürden abgebaut, was die Motivation und Arbeitsgeschwindigkeit aller Beteiligten erhöht. Digitale Projektmanagement-Systeme können dabei unterstützen, indem sie alle relevanten Informationen und Aufgaben zentral erfassen und zuweisen. Dadurch ist für alle Beteiligten sofort ersichtlich, wer für welche Aufgaben zuständig ist, und Rückfragen können direkt über das System geklärt werden. Dies reduziert die Notwendigkeit für lange Abstimmungsprozesse und ermöglicht eine effizientere und transparentere Zusammenarbeit.

- **Projektleitung / -koordination**

Ein unverzichtbarer Bestandteil der interkommunalen Zusammenarbeit ist die Benennung einer Leitungsperson für das Projekt. Diese sollte von der Sinnhaftigkeit des Projektes überzeugt sein und sowohl in der eigenen Kommune als auch beim IZ-Partner akzeptiert sein, um die notwendige Durchsetzungsfähigkeit zu gewährleisten. Die Befugnisse der Projektleitung müssen so ausgestaltet sein, dass sie den ihr übertragenen Auftrag erfüllen kann, ohne jeweils zu viele verzögernde Rückkoppelungen durchlaufen zu müssen.

- **Commitment aller Akteure**

Es ist von Beginn an bedeutsam, die eindeutige (am besten verschriftlichte) Unterstützung aller Beteiligten einzuholen. Werden operative Ressourcen in die interkommunale Zusammenarbeit eingebracht, so sichert eine verschriftlichte Absichtserklärung Commitment aller Akteure den politischen, strategischen und operativen Willen zu. Dem verbindlichen Engagement der Verwaltungsspitzen kommt dabei eine herausragende Rolle zu.



- **Juristisch Beratung:**

Bei Gründung einer Rechts- bzw. einer Unternehmensform sollte zu Beginn ein Rechtsgutachten eingeholt werden. Dies gibt Sicherheit in der Ausgestaltung und kann die Vor- und Nachteile der verschiedenen Rechtsformen im Detail aufzeigen.

- **Pilotprojekte**

Speziell in der Regionalentwicklung bietet es sich an, mit kleineren Projekten, die Erfolg versprechen (Low Hanging Fruits), zu beginnen (z.B. eine gemeinsame Veranstaltung oder Informationskampagne) und die Zusammenarbeit dann Schritt für Schritt weiter auszubauen. So lernen sich die Beteiligten kennen, Vertrauen kann aufgebaut werden, Hindernisse werden früher erkannt und Lösungen können entwickelt werden. Gute Erfahrungen aus ersten kleineren Projekten können dann für eine umfangreichere Zusammenarbeit genutzt werden und „machen Lust auf mehr“.

- **Externe Begleitung**

Eine neutrale, externe Begleitung kann unterstützen, um objektive Perspektiven einzubringen und Konflikte zu moderieren. Zudem kann sie auch bei inhaltlichen Fragen (Technologien etc.) im Rahmen einer gemeinsamen Beauftragung kommunale Ressourcen sparen.

- **Zeit**

Interkommunale Zusammenarbeit sollte keine zusätzliche Belastung, sondern durch die Bündelung von Ressourcen Entlastung schaffen. Die Bereitstellung von Zeit bzw. Stellenanteile für die Planungs- und Startphase ist dennoch notwendig, und unterstützt die professionelle Herangehensweise bei der gemeinsamen Arbeit. Für die Projektsteuerung (inkl. regelmäßiger Evaluation) muss dauerhaft Zeit eingeplant werden.

- **Personelle Kontinuität**

Zwischenmenschliche Beziehungen spielen in der Interkommunalen Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Langfristige Stabilität in der personellen Besetzung leistet einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg der Zusammenarbeit.

- **Erfolge feiern**

Interkommunale Zusammenarbeit ist kein Allheilmittel und auch gemeinsam benötigt es Anstrengung Herausforderungen anzugehen. Führt die gemeinsame Arbeit zu Erfolgen, lohnt es sich, diese Erfolge auch gemeinsam „zu feiern“. Dabei sollte die Kommunikation nach außen nicht vergessen werden („Tu Gutes und sprich darüber“).



▪ **Evaluation**

Eine regelmäßige Evaluation ist für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung einer Interkommunalen Zusammenarbeit zwingend notwendig. Sie unterstützt auch die Kommunikation mit und auf der politischen Ebene. Ob nur das Kernteam oder alle Beteiligten in die Evaluation mit einbezogen werden, sollte je nach Projekt entschieden werden. Wichtig ist, dass am Anfang der IZ klare Kriterien für die Erfolgsmessung entwickelt und festgelegt werden (siehe Gemeinsames Zielverständnis und Gemeinsame Sprache).

Folgenden Fragen sollte nachgegangen werden:

- Welche Ergebnisse und Erfolge wurden erzielt?
- Was hat funktioniert und hat sich bewährt? Was hat sich nicht bewährt?
- Wie hoch war der Aufwand?
- Wie zufrieden sind die Partner mit der Zusammenarbeit?
- Profitieren alle Partner in angemessener Weise von der Kooperation bzw. wurden die jeweiligen Erwartungen erfüllt?

▪ **Gemeinsame Weiterbildung und Workshops**

Gemeinsame Weiterbildungen und Workshops fördern den Wissens- und Erfahrungsaustausch, stärken den Teamgeist und die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Kommunen. Solche Veranstaltungen bieten die Gelegenheit, voneinander zu lernen, Best Practices zu teilen und gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln. Durch regelmäßige Fortbildungsprogramme wird das Kompetenzniveau aller Beteiligten angehoben, was die Effektivität der Zusammenarbeit nachhaltig verbessert.

▪ **Beziehungsebene**

Eine gute persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten Akteuren trägt die Zusammenarbeit und sollte daher nicht vernachlässigt oder ignoriert werden. Für die Entwicklung und Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen sollte Zeit und Budget eingeplant werden. Vertrauen entsteht durch einander vertraut werden. (z.B. Teambuilding oder extern moderierte Workshops).

▪ **Netzwerkkommune**

Können Akteure außerhalb der Verwaltung (z.B. Vereine oder Unternehmen) eingebunden oder als weiterer Partner gewonnen werden, um dem Anliegen mehr Schlagkraft zu verleihen?

▪ **Fördermittelakquise**

Es sollten Ressourcen eingeplant werden, welche sich mit potenziellen Fördererszenarien und deren Umsetzung beschäftigen.



**Praxishinweise zur
Förder- und Projektberatung
in der Regionalentwicklung**



Diese Praxishinweise sind aus den Erfahrungen des Modellprojekt „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“ entstanden, das vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft gefördert wurde. Die Erfahrung sind auch durch einen Abgleich mit ähnlichen Ansätzen überprüft worden.

Den Praxishinweisen sind im Modellprojekt erarbeitete Materialien für die Förder- und Projektberatung als Anhang beigefügt.

Für wen sind diese Praxishinweise gedacht?

Die Zielgruppe dieser Praxishinweise sind **Kreisverwaltungen und interkommunale Zusammenschlüsse bzw. regionale Entwicklungsagenturen**, die aufgrund ihrer räumlichen Zuständigkeit nicht auf die eigene Organisation beschränkt sind, sondern auch andere Akteur*innen zu Fördermitteln und zur Projektentwicklung beraten. Also für solche Stellen, die mit einer Vielzahl an Verwaltungen und anderen Akteur*innen zu tun haben und deren Erfolg auch von der Zusammenarbeit mit diesen abhängt.



Tipps

In gelben Kästen stehen Tipps in den verschiedenen Schritten.



Erfahrungen aus dem Modellprojekt

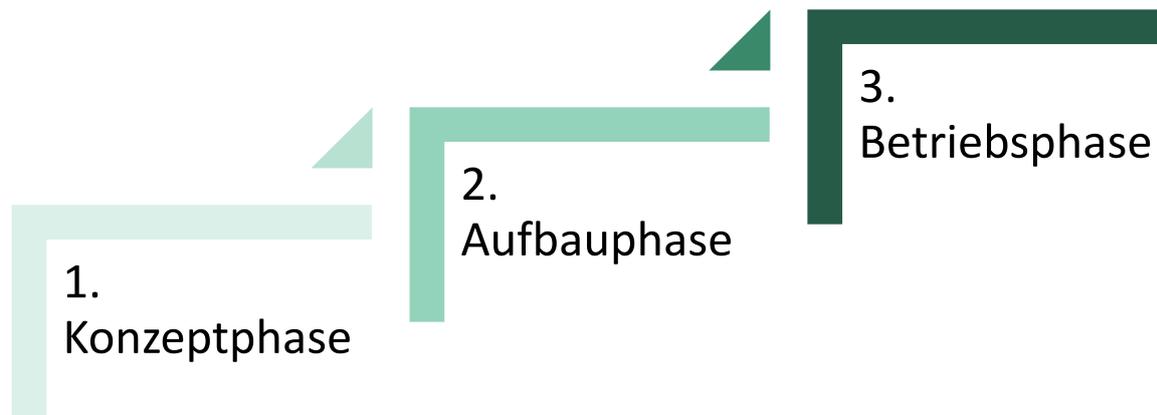
In grünen Kästen stehen spezifische Erfahrungen aus dem Modellprojekt.

Die Förder- und Projektberatung als vertikale interkommunale Zusammenarbeit

Wenn eine Kreisverwaltung Förder- und Projektberatung, beispielsweise für den kreisangehörigen Raum anbietet, wird von einer vertikalen Zusammenarbeit gesprochen.¹ Zum einen, können dabei kreisangehörige Städte und Gemeinden, zum anderen aber auch Unternehmen sowie Ehrenamtliche beraten werden. Letztere bekommen oftmals nur dann eine Unterstützung in diesen Bereich, wenn der Kreis ein solches Angebot aufbaut, da besonders in ländlichen Räumen Städte und Gemeinden oftmals keine Kapazitäten für eine solche Dienstleistung vorhalten können.

¹ Häufig bezieht sich der Begriff der interkommunalen Zusammenarbeit auf die horizontale Kooperation zwischen Kommunen auf gleicher Ebene und mit gleichen/ähnlichen Aufgaben (z.B. kreisfreie Stadt mit Kreisfreier Stadt oder Landkreis mit Landkreis).

Die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden (vertikale Zusammenarbeit) ist jedoch differenzierter zu betrachten, da hier die beteiligten Kommunen jeweils andere Pflichtaufgaben zu erfüllen haben.



Konzeptphase

Schritt 1: **Information der Verwaltung(en) und Bildung eines Kernteams**

Von welcher Stelle der Impuls für eine Förder- und Projektberatung ausgeht, ist im Einzelfall immer unterschiedlich. Entscheidend ist hierbei, dass sowohl die Leitungs- als auch die Arbeitsebene eingebunden und davon überzeugt sind. Während erstere selbsterklärend spätestens bei der Entscheidung eingebunden werden muss, hat die Erfahrung gezeigt, dass die Einbindung der Arbeitsebene nicht selbst verständlich ist. Ohne dass die Arbeitsebene hinter einer solchen Initiative steht, gestaltet sich der Aufbau und Betrieb einer Förder- und Projektberatung jedoch als äußerst schwierig.



Im Austausch mit verschiedenen Förder- und Projektberatungsstellen, die bei Kommunen angesiedelt sind, hat sich gezeigt, dass diese oft ohne eine wirkliche Beteiligung implementiert werden. Wenn überhaupt findet eine Beteiligung lediglich auf der Führungsebene statt. Die eigentliche Arbeit der Förder- und Projektberatung soll jedoch auf der Arbeitsebene, also mit der Sachbearbeitung, Fachbereichs- oder Abteilungsleitung erfolgen. Eine fehlende Beteiligung der Arbeitsebene bringt die Herausforderung mit sich, dass die neue Förder- und Projektberatung oft nicht richtig akzeptiert oder auch verstanden wird, was die tägliche Arbeit deutlich erschwert.



In großen Verwaltungen bzw. zwischen mehreren Verwaltungen stellt es zudem eine große kommunikative Aufgabe dar, den Zweck und Mehrwert einer solchen neuen Stelle bzw. eines solchen neuen Angebots zu verdeutlichen. Bevor also eine Förder- und Projektberatung aufgesetzt wird, ist folglich eine Beteiligung der Mitarbeitenden der Stadt-, Gemeinde- und Kreisverwaltungen im zuständigen Gebiet empfehlenswert. Dabei sollte in einem ersten Schritt zunächst darüber informiert werden, dass eine solche neue Stelle in der Diskussion ist und welchen Mehrwert diese für alle Beteiligten bieten kann.

Schritt 2: Aufgaben und Zielgruppen definieren

Im zweiten Schritt ist die Zielgruppe zu definieren. Zur Zielgruppe können gehören:

- Verwaltungsmitarbeitende
- Ehrenamtliche und Engagierte
- Unternehmen und Selbstständige
- Kulturschaffende



An dieser Stelle ist es sinnvoll, bereits bestehende Angebote auf Kreis- oder Regionalebene in die Betrachtung einfließen zu lassen. Wird beispielsweise die Wirtschaft durch eine vorhandene Wirtschaftsförderung bereits beraten? Dann ist hier ggf. nur eine Zusammenarbeit notwendig und die Wirtschaft nicht als Zielgruppe für die Förder- und Projektberatung zu definieren.

Ist die Frage nach der Zielgruppe geklärt, sollte ein Workshop mit Vertretern/-innen aus den entsprechenden Zielgruppen durchgeführt werden. Nachfolgend aufgeführt sind verschiedene Fragen, die im Rahmen eines solchen Workshops zu klären sind:

- Soll im Rahmen der Beratung nur zur Projektentwicklung und zu Fördermöglichkeiten beraten werden oder wird auch bei der Antragsstellung im Einzelfall unterstützt (i.S.v. Anträge mitgeschrieben)?
- Sollen Projektwerkstätten angeboten werden, um ggf. Projektideen zu entwickeln oder zu schärfen?
- Sollen aktuelle Förderaufrufe gesucht und aufgebretet verschickt werden?
- Soll eine Homepage oder digitale Plattform betrieben werden?

Besonders bei interkommunalen Verbänden ist hier ein Konsens über die Aufgaben der Förder- und Projektberatung vorab herzustellen, damit das Aufgabenprofil und damit auch die Erwartungshaltung an die Förder- und Projektberatung eindeutig sind. Wichtig ist, dass alle an der Zusammenarbeit beteiligten Kommunen (Arbeitsebene und Führung) ein gemeinsames Verständnis bzgl. der Zielgruppe und der angebotenen Leistungen haben. Dieses sollte schriftlich festgehalten werden.



Schritt 3: **Stellenumfang und Finanzierung klären**

Wie groß der Personalbedarf ist bzw. wie viel Stellenanteile die Förder- und Projektberatung erfordert, hängt maßgeblich davon ab, welche Aufgaben in Schritt 2 definiert wurden. Bei der Ermittlung des benötigten Personalumfangs ist zu berücksichtigen, dass die Aufbauphase durchaus zeitintensiv ist, der Betrieb dann jedoch weniger Aufwand erfordert.

Für Kreisverwaltungen, die stark defizitär sind kann die Genehmigung von Stellen(-anteilen) für eine solche freiwillige Leistung durch die Kommunalaufsicht schwer werden. Eine Finanzierung über einen interkommunalen Verbund kann hier den Entscheidungsspielraum erweitern, sodass nur ein gewisser Anteil der Personalkosten auf die beteiligten Kommunen entfällt.



Eine Beteiligung mehrerer Kommunen an der Finanzierung kann auch eine Chance bieten, dass die neue Stelle eine höhere Akzeptanz erfährt und bereits politisch legitimiert ist. Wenn die Zielgruppe vor allem die Gemeinden und Städte umfasst, ist eine Ansiedlung wohlmöglich bei einer regionalen Entwicklungsagentur oder eine Gemeinde sinnvoller, als bei einer Kreisverwaltung. Grund hierfür liegt in dem oftmals bestehenden vielfältigen Abhängigkeits- und Beziehungskonstrukt zwischen Kreis und kreisangehörigen Kommunen, was eine Zusammenarbeit manchmal erschweren kann.

Wenn die politische und/oder haushaltärtsch Situation die Finanzierung einer neuen Stelle nicht ermöglicht, ist eine Aufgabenwahrnehmung mit Bestandspersonal denkbar. Hierbei ergeben sich auch einige Vorteile gegenüber einer neu besetzten Stelle. Bestehendes Personal, vor allem im Bereich Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung, ist bereits eingearbeitet und vernetzt in der Region. Dadurch entfällt die Einarbeitungsphase und die Bedarfe sind bereits bekannt, sodass die Tätigkeit direkt aufgenommen werden kann. Zudem bietet die Variante mit Bedarfspersonal auch die Möglichkeit, eine Förder- und Projektberatung für einen festgelegten Zeitraum ohne zusätzliche Kosten zu testen und bei Bedarf dann erst über eine dauerhafte Etablierung zu diskutieren.



Im Modellprojekt wurde der tatsächliche Stellenumfang pro Kreis nach Abschluss der Aufbauphase und nach der Definition der Tätigkeiten auf ca. 0,25-0,4 VZÄ geschätzt.



Schritt 4: **Stellenanforderung formulieren**

Bei der Formulierung der Stellenbeschreibung sollte ein großes Augenmerk auf die **sozialen Kompetenzen, kommunikatives Geschick** und **Organisationsfähigkeiten** gelegt werden. Diese sind aufgrund der vielfältigen Kontakte mit unterschiedlichsten Akteuren und der Erwartungshaltungen und/oder Vorbehalten besonders wichtig.

Weitere Anforderungen an die Stelleninhaber/-in:

- **Kenntnisse und Erfahrungen mit Fördermitteln bzw. Förderprojekten sowie in der Antragsstellung**
Oftmals bewerben sich vor allem junge Menschen, die noch am Anfang ihres Berufslebens stehen, auf solche Stellen. Auf umfassende Kenntnisse und Erfahrungen können sie deshalb oftmals noch nicht zurückgreifen. Allerdings sollte ein Grundverständnis in diesem Bereich vorhanden sein, sodass ein Kompetenzaufbau zügig erfolgt.
- **Lösungsorientierte Arbeitsweise**
Allem voran ist es hier entscheidend, dass der oder die Stelleninhaber/-in selbstständig und intrinsisch motiviert ist. Besonders das proaktive Vorgehen, sei es, indem immer wieder auf Akteur/-innen zugegangen wird oder in festgefahrenen Situationen neue Lösungswege gesucht werden, ist von besonderer Bedeutung.
- **Strukturierte Arbeitsweise und Moderationskompetenz**
Um die zum Teil unterschiedlichen, umfangreichen und vereinzelt auch unstrukturierten Beratungsanfragen zu bearbeiten, bedarf es ein analytisches Geschick sowie eine strukturierte Arbeitsweise. Zudem erfordert es auch gewisse methodische Kompetenzen im Bereich der Moderation und der Projektentwicklung, um Projektideen in den unterschiedlichen Phasen mit den Beteiligten voranzubringen. Besonders dann, wenn unterschiedliche Interessenslagen vorliegen, bekommt diese Kompetenz eine besondere Gewichtung.

Schritt 5: **Ansiedlung**

Wo eine neue Stelle bzw. eine solche Dienstleistung angesiedelt werden soll, ist ohne Vorerfahrung oftmals schwierig zu entscheiden und hängt auch von der Anzahl der beteiligten Akteure/-innen ab. Nachfolgend sind die verschiedenen Vor- und Nachteile zunächst einmal hinsichtlich der Ansiedlung bei einer Kommunalverwaltung oder einer regionalen Entwicklungsagentur aufgeführt.



	Kommunalverwaltung	Regionale Entwicklungsagentur
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">• Vernetzung in die eigene Verwaltung• Unterstützung seitens der Hausspitze	<ul style="list-style-type: none">• Größerer Handlungsspielraum• Weniger Pflicht- oder Zusatzaufgaben• Größere Akzeptanz seitens der Zielgruppe• Oftmals sinnvolle Verknüpfung zu bestehenden Aufgaben
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">• Einbindung in andere Aufgaben der Verwaltung• Skepsis seitens anderer Verwaltungen	<ul style="list-style-type: none">• Ggf. schwieriger Zugang in die Kommunalverwaltungen



Beschließen mehrere Kommunen, gemeinsam eine neue Stelle zu schaffen und es existiert bisher noch keine regionale Entwicklungsagentur oder Ähnliches, kann die Ansiedlung auch zu einem Politikum werden. Eine Ansiedlung empfiehlt sich hier auf der gleichen politischen Ebene wie die Zielgruppe.

Da eine solche Förder- und Projektberatung per se in Netzwerken arbeitet, und damit auch querschnittsorientiert, empfiehlt sich eine Ansiedlung innerhalb von Kommunalverwaltungen in einem Team. Die Bündelung der verschiedenen Stellen, die auch themenübergreifend arbeiten², bringt folgende Vorteile:

- Neu geschaffene Stellen haben oft das Problem, sich in bestehende Strukturen zu integrieren (Widerstand oder mangelndes Interesse vieler Mitarbeitenden) und benötigen viel Energie und Zeit für die Einarbeitung und Vernetzung. Aus diesem Grund am Besten im Team ansiedeln, ggf. zusammen mit anderen Stabsstellen oder projektorientierten Stellen.
- Eine Ansiedlung im Team kann dem Gefühl vorbeugen, alleine zu arbeiten und keine Unterstützung zu erfahren. Zudem lassen sich eigene Projektideen oder neue Ansätze gemeinsam entwickeln bzw. abstimmen.

² Z.B. Klimaschutzmanagement, Digitalisierung, Kultur, Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschaftsförderung, Kreisentwicklung, Projektstellen



Aufbauphase

Schritt 5: **Netzwerk mit bestehenden Beratungsangeboten und Fördermittelstellen aufbauen**

Wird eine Förder- und Projektberatung neu geschaffen, ist die Vernetzung zu Beginn zu anderen Beratungs- und Fördermittelstellen wichtig. Zum einen, um auf das neue Angebot und das Aufgabengebiet aufmerksam zu machen. Zum anderen auch, damit die verdeutlicht wird, dass damit keine Doppelstrukturen geschaffen werden sollen. Die Förder- und Projektberatung, die bei Kreisverwaltungen, regionalen Entwicklungsagenturen oder interkommunalen Verbänden entsteht, dient als Erstanlaufstelle für Akteure/-innen aus der Region. Sie gibt Orientierung in der Beratungs- und Fördermittellandschaft und begleitet die Projektentwicklung vor Ort. Damit ergänzt sie sinnvoll das spezialisierte Angebot an Beratungen, das es zu den einzelnen Förderprogrammen gibt, und stellt keine Konkurrenz dazu dar.

Schritt 6: **Zusammenarbeit mit den anderen Kommunen klären**

Eine Förder- und Projektberatung benötigt für ein effizientes Arbeiten eine verbindliche Struktur, damit Informationen (Projektideen, Rückmeldungen zum Projektstand, Förderaufträge) schnell und unkompliziert ausgetauscht werden können. Dafür sollte mit den Verwaltungsspitzen der kreisangehörigen Kommunen ein Vorgehen zur Zusammenarbeit festgelegt und festgehalten werden. Unter anderem sollte geklärt werden, ob Informationen zu neuen Förderaufträgen und Projektideen über die Verwaltungsspitze laufen sollen oder an die entsprechenden Fachabteilungen adressiert werden.

In diesem Zuge sollte zudem auch nochmal das Aufgabenportfolio vorgestellt werden, um damit eine realistische Erwartungshaltung an die Förder- und Projektberatung zu entwickeln. Dazu gehört auch, dass eine solche Stelle Zeit benötigt, bis sie ihre volle Wirkung entfaltet und außerdem maßgeblich von der Kooperation der Akteure/-innen abhängig ist.



Im Modellprojekt „Strukturlotse“ hat es ungefähr zwei Jahre gedauert, bis das Personal vollends eingearbeitet war und ausreichende Kenntnisse im Bereich Fördermittel und Projektentwicklung entwickelt hat.



Es hat sich im Modellprojekt gezeigt, dass der Kontakt über die Verwaltungsspitzen zwar oftmals gewollt ist, aber die eigentliche Arbeit erschwert, da diese in der Regel bereits überlastet sind und einen notwendigen Informationsfluss in die eigene Verwaltung oder zu den Ortsgemeinden nicht immer garantieren können. Dort, wo eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter feste Ansprechperson für die Strukturlotsen/-innen ist, hat die Zusammenarbeit besser funktioniert. Im Hinblick auf die Ortsgemeinden hat sich der direkte Kontakt bewährt und nicht der Umweg über die Verbandsgemeinde.

Schritt 7: **Bekanntmachung**

Nach Einrichtung und Besetzung der Stelle ist eine öffentliche Bekanntmachung sinnvoll. Dies empfiehlt sich allerdings erst, wenn die Aufgaben, Zielgruppen und die Zusammenarbeitsstruktur geklärt sind, sodass keine (bzw. weniger Unklarheiten) mit den ersten Beratungsanfragen entstehen.



Im Modellprojekt haben die Strukturlotsen/-innen sich zu Beginn ihrer Tätigkeit im Kreistag sowie allen Dienstbesprechungen mit den Bürgermeistern/-innen persönlich vorgestellt. Außerdem wurde über sie jeweils ein Interview in der größten regionalen Zeitung veröffentlicht. Dies war zuträglich zu Bekanntheit, aber bei weitem nicht ausreichend. Jedes halbe Jahr wurde eine grundsätzliche Information zum Angebot der Strukturlotsen/-innen in allen Amtsblättern veröffentlicht.



Betriebsphase

Aktivierungsformate

Auch wenn die Förder- und Projektberatung im Idealfall partizipativ mit den beteiligten Kommunen entwickelt wird und dementsprechend ein Bewusstsein über diesen neuen Service existiert, so hat die Praxis oftmals gezeigt, dass es trotzdem einer gesonderten Aktivierung der Akteure/-innen benötigt. Indem auf die Akteure/-innen proaktive zugegangen wird bzw. ein spezielles Zielgruppenangebot gemacht wird, signalisiert man die Nähe zur Region und schafft Vertrauen. Als Aktivierung versteht man in diesem Zuge, dass die Akteure/-innen im Anschluss bei Bedarf eigenständig den Kontakt mit den Strukturlotsen/-innen suchen. Als niederschwellige Formate sind folgende zwei Formate als Ableitung aus dem Modellprojekt zu empfehlen:



Proaktive Ansprache der Kommunen im zuständigen Gebiet. Besonders ehrenamtliche Bürgermeister*innen sind aufgrund ihrer Bedeutung für den Ort und die gleichzeitige Mehrfachbelastung am besten einzeln zu kontaktieren und vor Ort aufzusuchen. Bei der proaktiven Ansprache geht es noch nicht um eine konkrete projektbezogene Beratung, sondern um den Kontakt und damit den Beziehungsaufbau, sodass die Beratung in Zukunft angenommen wird. Besonders in ländlichen Räumen, wo die räumliche Distanz zwischen Ortsgemeinden und Kreisverwaltungen und anderen Institutionen auch zu einer gefühlten Distanz werden kann, ist eine persönliche Ansprache und der Beziehungsaufbau äußerst wichtig.



Fördermittelworkshop für Ehrenamtliche und Engagierte bietet einen konkreten Mehrwert für die Teilnehmenden und ermöglicht den Netzwerkaufbau für eine solche Beratungsstelle.

Moderation von Workshops

Häufig sind Projektideen noch nicht ausgereift bzw. noch nicht konkret genug formuliert, sodass die Frage der Finanzierung anhand der Projektskizze noch nicht beantwortet werden kann. Um hier in den verschiedenen Phasen der Projektentwicklung³ voranzukommen, können verschiedene Methoden hilfreich sein, denen sich die Förder- und Projektberatung bedienen sollte.

³ Von der ersten Idee über die Erstellung einer Projektskizze, den Fördermittelcheck und die Projektplanung bis hin zum Förderantrag.



Die Anwendung dieser Werkzeuge für die Projektideen der verschiedenen Zielgruppen kann einen wichtigen Mehrwert ebensolcher Stellen bieten, da die Moderation einer strukturierten Projektentwicklung oftmals vernachlässigt oder aber für zu aufwendig gehalten wird. Beispielhafte Methoden sind:

- Projektideensprint
- Lotusblüte
- Etc.

Dokumentation der Beratung

Die Beratungen sollten digital festgehalten werden. Dabei geht es weniger um die konkrete Empfehlung, welches Förderprogramm empfohlen wurde oder möglich wären, sondern eher um die Inhalte der Projektidee. Dies ist insofern relevant, da bei künftigen passenden Förderaufrufen oder anderen Projektideen dann ein strukturierter Zugriff möglich ist – auch für andere Personen.

Evaluation des Beratungsangebots

Das festgelegte Angebot und die Zusammenarbeit sollten regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls nachgebessert werden. Dafür ist ggf. eine Befragung der bereits beratenden Personen sinnvoll, um zu überprüfen, ob die angebotene Unterstützung ausreichend gewesen ist oder hätte weiterführender sein können. Eine Ausweitung der Unterstützung ist natürlich nur dann möglich, wenn es die Nachfrage nach einer Beratung im Hinblick auf die personellen Kapazitäten zulässt.

Kommunikation von Beratungserfolgen

Da der Mehrwert einer solchen Stelle nicht für alle Akteure/-innen in einer Region immer direkt ersichtlich ist, vor allem wenn noch keine direkte Unterstützung ebendieser erfolgt ist, ist eine Kommunikation von Beratungserfolgen besonders relevant. Kommen Projektideen in die Umsetzung empfiehlt sich eine öffentlichkeitswirksame Kommunikation.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden „Von der Idee zum Projekt“

Anhang 2: Projekt Canvas

Anhang 3: Checkliste Förderbescheid

Anhang 4: Vorlage „Überblick Förderbescheid“

Anhang 5: Förderglossar

Anhang 6: Beratungsleitfaden zur Förder- und Projektberatung

Ansprechpersonen:

Elias Kappner

Landkreistag Rheinland-Pfalz e.V.

06131 28655-221

elias.kappner@landkreistag.rlp.de



Landkreistag Rheinland-Pfalz

Nadia Rinawi-Molnar

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

0221 37689-42

Nadia.Rinawi-Molnar@kgst.de



Das Projekt „Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen“ wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) über das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Leitfaden „Von der Idee zum Projekt“

Idee

Zu Beginn eines Projektes steht immer eine Idee. Überlegen Sie sich im weiteren Verlauf, welche Ziele Sie mit Ihrem Projekt erreichen wollen. Gibt es Gemeinden, Vereine, Stiftungen oder Bekannte, die Sie in Ihrem Vorhaben unterstützen? Holen Sie sich weitere Meinungen und Ideen ein. Gehen Sie dazu auch neue Wege. Je mehr Menschen sich beteiligen, desto mehr Rückhalt und Erfolgsaussichten hat Ihr Projekt in Zukunft. Viele Bundesländer fördern schon in diesem Schritt, beispielsweise durch die Finanzierung einer Dorfmoderation. Die Strukturlotsen und Strukturlotsinnen stehen Ihnen bereits in dieser Phase zur Verfügung und entwickeln gemeinsam mit Ihnen die Idee weiter.

Tipp: Versuchen Sie, Ihr Projekt in zwei bis drei Sätzen möglichst präzise und leicht verständlich zu beschreiben. Diese Beschreibung hilft Ihnen dabei, Ihr Projekt Anderen zu vermitteln und sie davon zu überzeugen. Außerdem finden Sie auf unserer Homepage www.strukturlotsen.info in den Downloads ein „Projekt Canvas“, welches Ihnen zu Beginn helfen kann, die verschiedenen Aspekte eines Projektes zu betrachten.

Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

- Welches Problem löst Ihr Projekt? Welchen Mehrwert schafft Ihr Projekt?
- Gibt es ähnliche Projekte, an denen Sie sich orientieren können?

Unterstützung suchen

Nun haben Sie sich Gedanken darüber gemacht, in welche Richtung sich Ihr Projekt entwickeln soll. Die Umsetzung des Projektes hängt oft von den richtigen Projektpartnerinnen und Projektpartnern ab. Haben Sie schon ein engagiertes Projektteam gefunden? Wenn nicht, schauen Sie sich nach verschiedenen Kompetenzen in Ihrem näheren Umkreis um. Fragen Sie auch gezielt nach Unterstützung bei Ihrer Verwaltung oder, wenn vorhanden, Ihrer Lokalen Aktionsgruppe (LAG)¹.

Außerdem ist ein Projekt oftmals auch von der politischen oder der öffentlichen Unterstützung abhängig. Sie sollten sich also auch Gedanken machen, ob eine Einbindung der lokalen Politik oder Dorfgemeinschaft für Ihr Vorhaben sinnvoll ist.

¹ Die LAG ist ein Gremium aus regionalen Akteurinnen und Akteuren, welches über die Mittel der LEADER-Förderung entscheidet.



Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

Projektteam

- Welche Kompetenzen brauchen Sie in Ihrem Projektteam?
- Wer kann die Federführung übernehmen?
- Wen müssen Sie zwingend einbinden? (z. B. Grundstückseigentümer/-in)
- Wie können Sie nach Mitstreitenden suchen? Soziale Medien? Lokalzeitungen? Amtsblätter?
- Besteht auch in anderen Kommunen Interesse an der Idee? Könnte man interkommunal zusammenarbeiten?

Politische und öffentliche Unterstützung

- Muss Ihr Projekt im Ortsbeirat oder anderen politischen Gremien diskutiert werden?
- Gibt es private Akteure oder Akteurinnen (Bürger, Vereine, Unternehmen...) vor Ort, die ein Interesse an dem Projekt haben könnten?
- Welche Organisationen können Sie unterstützen? (Strukturlotsen/-innen, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderung, Tourismusverband, etc.)

Projektziele und Projektbeschreibung

Es ist wichtig, dass Sie ein klares Ziel bzw. Ziele für Ihr Projekt definieren. Formulieren Sie Ihre Ziele so ausführlich und präzise wie möglich. Dazu eignet sich die SMART-Variante². So fallen Ihnen die nächsten Schritte leichter und Sie verringern das Risiko späterer Komplikationen beziehungsweise sich in Nebensächlichkeiten zu verlieren.

Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

- Was ist das Ziel bzw. sind die Ziele, die mit dem Projekt erreicht werden sollen?
- Ist das Ziel bzw. sind die Ziele SMART (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, zeitgebunden)?
- Nach welchen Erfolgskriterien (z. B. Zahl der Besuchenden, Aufrufe der Homepage, Umsatz) wird das Projekt bewertet? Wie wird der Erfolg definiert?

Die Projektbeschreibung dient der textlichen Erfassung des Gesamtprojektes und stellt die Basis für das weitere Vorgehen dar. Eine gute Vorarbeit bei der Entwicklung der Projektidee erleichtert Ihnen das Ausformulieren der Projektbeschreibung. An dieser Stelle wird Ihr Projekt auf den Prüfstand gestellt und Detailfragen müssen geklärt werden. Alle notwendigen Ressourcen, Bausteine, Chancen, Risiken und das zentrale Angebot müssen erfasst werden. Auch die Projektlaufzeit und die Nutzung/der Betrieb nach Projektabschluss sind hier ggfs. zu berücksichtigen.

² SMARTe-Ziele sind eine Methode aus dem englischsprachigen Raum, um Ziele sinnvoll zu formulieren. Mehr Informationen finden Sie beispielsweise [hier](#).



Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

- Wer ist die Zielgruppe? Wer profitiert durch das Projekt?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden benötigt?
- In welchem Zeitraum soll / kann das Projekt umgesetzt werden?
- Was passiert nach der Projektlaufzeit? Wie kann beispielsweise ein dauerhafter Betrieb sichergestellt werden?

Finanzierung (Fördermittelrecherche)

Viele wertvolle Ideen und Projekte werden aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht umgesetzt. Dem gegenüber steht eine schier endlose Anzahl an Förderprogrammen, die sich sowohl an Kommunen als auch an Vereine, Unternehmen und Privatpersonen richten. Nun folgt also die Fleißarbeit. Schauen Sie sich in den gängigen Portalen um. Verlinkungen zu den gängigen Fördermitteldatenbanken sowie die Kontaktdaten Ihrer Strukturlotsin bzw. Ihres Strukturlotsen finden Sie auf www.strukturlotsen.info. Die Strukturlotsinnen und Strukturlotsen stehen Ihnen für individuelle Beratungsgespräche zur Verfügung und unterstützen Sie bei der Recherche.

Beachten Sie, dass auch eine Teilförderung sowie die Inanspruchnahme von mehreren Förderprogrammen gleichzeitig möglich sein kann (solange keine Doppelförderung erfolgt) und Kooperationsprojekte zum Teil höhere Fördersätze erhalten.

Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

- Wie viel Budget wird benötigt?
- Wie viel Eigenkapital steht Ihnen zur Verfügung?
- Können Sie das Projekt alleine finanzieren oder benötigen Sie (zusätzlich) andere Finanzierungsquellen?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten sind für Ihr Projekt geeignet (Banken, Spenden, Crowd Funding, Förderprogramme)?
- Welches Förderprogramm passt zu Ihren Bedürfnissen?



Projektskizze

Nachdem Sie ein passendes Förderprogramm gefunden haben, ist oft die Erstellung einer sogenannten Projektskizze erforderlich. Sie ist meistens eine förderrechtliche Voraussetzung. Die Fördermittelgeber stellen in der Regel vorgefertigte Antragsformulare und Leitfäden mit den Anforderungen an die Projektskizze zur Verfügung. Planen Sie genügend Zeit ein, um Ihr Projekt möglichst präzise zu formulieren. Nur mit einer gelungenen Projektskizze, inklusive aller benötigten Unterlagen, können Sie auf eine Förderung hoffen.

Wichtig: Bitte beachten Sie bei mit Fördermitteln finanzierten Projekten, dass mit der Projektumsetzung erst begonnen werden darf, wenn Ihnen der Bewilligungsbescheid des Fördermittelgebers vorliegt! Vor Erhalt des positiven Förderbescheids ist das Abschließen von Verträgen förderschädlich, sodass die Förderung nicht mehr bewilligt werden kann.

Hilfreiche Fragestellungen in dieser Phase:

- Passt die Projektbeschreibung bzw. die Projektskizze zu den Zielen des Fördermittelgebers (Welche Ziele verfolgt der Fördermittelgeber mit dem Fördermittelprogramm)?
- Sind Zeit- und Finanzplan realistisch?
- Haben Sie alle erforderlichen Unterlagen eingeholt (z. B. Angebote, Kostenvoranschläge)?

Antragstellung

Mit der Projektbeschreibung und der Klärung der Finanzierungsmöglichkeiten haben Sie die ersten Hürden genommen. Wenn die Finanzierung über ein Förderprogramm laufen soll, folgt nun die Antragstellung. Hierfür ist es wichtig, den Antrag fristgerecht und vollständig beim Fördermittelgeber einzureichen. Haben Sie an alles gedacht? Liegen alle benötigten Unterlagen vor? Super, dann haben Sie sehr gute Arbeit geleistet. Ist der Antrag fristgerecht online und postalisch beim Fördermittelgeber eingegangen, gilt es abzuwarten und bei Rückfragen als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner bereitzustehen.

Tipp: Wenn der Antrag abgelehnt wird, ist die Arbeit nicht vergebens gewesen. Oftmals gibt es weitere Möglichkeiten, ein Projekt umzusetzen oder es folgen weitere Bewerbungsfenster. Bleiben Sie also dran!



Bewilligung

Geschafft! Der Bewilligungsbescheid (Förderbescheid) liegt endlich vor. Bevor Sie mit der Projektumsetzung beginnen, sollten Sie sich den Bescheid inklusive der Nebenbestimmungen gründlich durchlesen. Wenn alles verständlich ist, können Sie mit der Projektumsetzung beginnen.

Aufgaben in dieser Phase:

- Erstellen Sie sich eine Checkliste mit allen wichtigen Eckdaten und Fristen.
- Zusätzlich zu den Fristen im Förderbescheid sollten Sie sich eigene Fristen und Meilensteine setzen, um den Fortschritt Ihres Projektes regelmäßig kontrollieren zu können.
- Bei Unklarheiten und Änderungen im Projekt sollten Sie immer mit dem Fördermittelgeber Rücksprache halten.

Projektumsetzung

Endlich kann es losgehen! Folgen Sie zielgerichtet Ihrem Projektplan und behalten Sie stets den Überblick über den Projektfortschritt und die Finanzen. Lassen Sie sich von Verzögerungen und unvorhergesehenen Ereignissen nicht entmutigen und melden Sie diese immer sofort dem Fördermittelgeber.

Aufgaben in dieser Phase:

- Bleiben Sie in regelmäßigem Kontakt mit dem Fördermittelgeber und informieren Sie diesen frühzeitig über Verzögerungen und (finanzielle) Änderungen
- Erstellen Sie Zahlungsanforderungen, Zwischen- und andere erforderliche Nachweise möglichst frühzeitig, damit diese rechtzeitig abgegeben werden

Fragen in dieser Phase:

- Ist Ihr Projektteam startklar?
- Brauchen Sie eine gemeinsame Arbeitsplattform oder einen gemeinsamen Arbeitsort?
- Brauchen Sie einen regelmäßigen Besprechungstermin?
- Welche Fristen müssen Sie zwingend einhalten?
- Müssen Sie Leistungen ausschreiben oder externe Dienstleister kontaktieren? Welche Unterlagen müssen Sie dafür vorbereiten?
- Welche Vorgaben müssen Sie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigen? (Verwendung Logo, Mitteilungspflicht)



Projektabschluss

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben Ihr Projekt abgeschlossen. Wenn Sie eine Förderung für Ihr Projekt erhalten haben, gilt es die förderrechtlichen Vorgaben im Blick zu behalten (z. B. Abschlussbericht, Verwendungsnachweis). Gemäß dem Motto „Tu Gutes und rede darüber“ empfiehlt es sich hier, nun auch die Öffentlichkeit über den Abschluss Ihres Projektes zu informieren. Dies ist nicht nur für Sie und Ihr Projekt förderlich, sondern kommt auch der positiven Wahrnehmung Ihres Ortes und der Region zugute.

Fragestellungen in dieser Phase:

- Welche Nachweise muss ich gegenüber dem Fördermittelgeber erbringen?
- Welche Zweckbindungsfrist gibt es für die geförderten Gegenstände?
- Über welche Kanäle soll die Öffentlichkeit über den Projektabschluss informiert werden? (Regionale Presse, Social Media, Abschluss-/Einweihungsfest)

PROJEKT CANVAS

Titel des Projekts:

ERSTELLT VON:

WO / WANN:

Zweck

Was ist die Ursache des Projekts (auch: Motiv, Beweggrund)?
Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen?
Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen?

Priorität

Gibt es einen Bezug zur Alten Welt?
Handelt es sich um ein innovatives Projekt?
Ist es ein interkommunales Projekt?
Gibt es andere Akteur*innen die beteiligt werden können (Kooperationsprojekt)?

Budget

Wie viel Geld ist verfügbar?
Wie flexibel ist der Finanzrahmen?
Wie viel Geld wird benötigt für ... das TEAM (intern/extern)?
... die notwendigen RESSOURCEN?

Team

Wer sollte dabei sein?
Wer ist ... im Kernteam?
... im erweiterten Team?
... externe(r) Partner:in?
... Projektleiter:in

Umfeld

Welche bekannten Kräfte (Ereignisse, Bedingungen, Menschen) wirken auf das Projekt
... als Rückenwind
... als Gegenwind

Meilensteine

Welche Meilensteine wären Anlässe zum Feiern?

Gibt es Termine für

... Teil- und Zwischenergebnisse?
... sicht- und messbare Erfolge?
... richtungsweisende Entscheidungen?

Qualität

Was macht die KUND:INNEN wirklich glücklich bezogen auf ... das Ergebnis des Projekts?
... die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?
Wie wollen die KUND:INNEN im Projekt mitarbeiten und informiert werden?

Ressourcen

Was wird benötigt an
... Arbeitsmitteln (inkl. Software)?
... Materialien?
... Methoden und Modellen?
... Projektarbeitsräumen?
... Besprechungsräumen (vor Ort / virtuell)?

Chancen + Risiken

Welche unsicheren Ereignisse würden im Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg
... gefährden?
... beflügeln?

Ergebnis

Was genau soll am Ende des Projekts an die KUND:INNEN geliefert werden?
Was ist es am ehesten, ist es
... ein neues Produkt?
... ein neuer Service?
... neues Wissen (Erkenntnisse)?

Kund:in

Wer ist KUND:IN des Projekts, d.h. wer sind die Menschen, die ... das Projekt starten & beenden? (Eigentümer:in)
... Projektergebnis erhalten? (Empfänger:in)
... Projekt finanzieren? (Sponsor:in)
Bei mehreren Personen: Gibt es absehbare Konflikte?

Zeit

Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt (z.B. Vorbereitungen, Dokumente)?
Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt (z.B. Dokumente, Freigaben)?
Wie flexibel ist der Starttermin des Projekts? Wie flexibel ist der Endtermin des Projekts?

PROJEKT CANVAS

Titel des Projekts:

ERSTELLT VON:

WO / WANN:

Zweck		Priorität			
Budget	Team	Umfeld	Meilensteine	Qualität	
Ressourcen		Chancen + Risiken		Ergebnis	Kund:in
Zeit					



Checkliste zum Förderbescheid

Ergänzen Sie diese Checkliste um Punkte, die für Ihr Projekt bzw. in Ihrem Förderbescheid relevant sind.

Auswertung des Bescheids/Vertrags

1. Information aller Personen und/oder Institutionen, die in das Projekt involviert sind

2. Kosten- und Finanzierungsplan (KoFi) sowie Zeitplan aktualisieren

3. Bewilligungsbescheid/-vertrag ablegen und relevante Personen über den Ablageort informieren

4. Förderbescheid/Vertrag, Förderbedingungen und Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen lesen und zutreffende Punkte festhalten:
 - Finanzierungserklärung erforderlich
 - unterschrieben, abgeschickt und abgelegt
 - meldepflichtige Abweichung bei Kosten/Finanzierung ab € / %
 - Abruf der Mittel bis Klicken oder tippen Sie, um ein Datum einzugeben.
 - Abruf der Mittel nach Projektabschluss
 - Zwischennachweis bis Klicken oder tippen Sie, um ein Datum einzugeben.
erforderlich, bestehend aus
 - Sachbericht
 - zahlenmäßigen Nachweis
 - mit Belegen
 - ohne Belege
 - Verwendungsnachweis bis Klicken oder tippen Sie, um ein Datum einzugeben.
erforderlich, bestehend aus
 - Sachbericht
 - zahlenmäßigen Nachweis
 - mit Belegen
 - ohne Belege
 - Prüfung durch Kämmerei oder andere Fachbereiche



5. nicht zuwendungsfähige Aufwendungen:
 - Personal-/Verwaltungsausgaben
 - Eigenleistung (unentgeltliche Arbeitsleistung als Eigenmittelersatz)
 - Einsatz eigener Geräte/Fahrzeuge
 - Eigenes Material o. Ähnliches
 - Bewirtungskosten
 - Dienstreisekosten
 - Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

6. Fristen, Termine, Zeiträume und Erinnerungen im Kalender (mit Terminerinnerung) eintragen

7. Bedingungen für Öffentlichkeitsarbeit prüfen
 - Verwendung des Logos des Fördermittelgebers
 - Informationspflicht des Fördermittelgebers über Veröffentlichungen innerhalb von Tagen/Wochen

8. Vertretungsregelung klären



Übersicht zum Förderbescheid

Basisinformationen

Projekttitel	
Förderprogramm	
Fördermittelgeber	
Ansprechperson beim Fördergeber	
Datum des Förderbescheids	
Projekt-Nr. / Altenzeichen	
Gesamtkosten/Zuwendungsfähige Gesamtkosten/Eigenanteil	
Fördersatz	
Art der Zuwendung	
Eine Prüfung durch das Rechnungsprüfungsamt ist erforderlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
De-Minimis-Beihilfe	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>

Fristen und Termine

Bewilligungszeitraum	
Frist Zwischennachweis/e	
Frist Zahlungsanforderung/en	
Frist Verwendungsnachweis	
Aufbewahrungspflicht für Unterlagen und Dokumente	
Zweckbindungsfrist	



Förderglossar

Falls Sie für Ihr Projekt Fördermittel beantragen oder schon erhalten, begegnen Ihnen vermutlich viele Begrifflichkeiten, die nicht leicht zu verstehen sind und schnell zu einem Gefühl der Überforderung führen können. Um dem entgegenzuwirken, erläutern wir Ihnen hier die wichtigsten Begriffe rund um das Thema Fördermittel. Für einen guten Überblick sind die einzelnen Begriffe den nachfolgenden Kategorien zugeordnet:

1. Während der Fördermittelrecherche
2. Für die Antragstellung
3. Nach Erhalt des Förderbescheids
4. Während der Projektumsetzung und nach Projektabschluss

1. Während der Fördermittelrecherche

Eigenmittel/Eigenanteil

Fördermittel werden oftmals nicht für 100% der förderfähigen Gesamtkosten bewilligt, sondern für einen bestimmten Prozentsatz – man spricht hier auch von **Förderquote**. Diese Förderquote unterscheidet sich je nach Förderprogramm und kann auch für verschiedene Antragssteller/Antragstellerinnen unterschiedlich hoch sein. Der Eigenanteil ist dann der Rest der Gesamtkosten, der nicht von der Förderung abgedeckt wird und vom Antragstellenden erbracht werden muss.

Beispiel

Ihr Projekt hat ein Gesamtvolumen von 100.000€. Das Förderprogramm, über das Sie Fördermittel beantragen gewährt einen Zuschuss von 80%. Folglich beträgt Ihr Eigenanteil 20% der Gesamtsumme – also 20.000€.

Förderfähige Kosten (Zuwendungsfähige Kosten)

Als förderfähige Kosten werden die Kosten bezeichnet, die vom Fördermittelgeber grundsätzlich gefördert werden können. Diese unterscheiden sich von Förderprogramm zu Förderprogramm und müssen im Einzelfall überprüft werden. Welche Kosten gefördert werden, definiert in der Regel die entsprechende **Förderrichtlinie**. Hier kann man sich im Vorfeld schon informieren, ob beispielsweise Personalkosten, Sachmittel oder bauliche Maßnahmen gefördert werden.



Fördermittel

Bei Fördermitteln handelt es sich um einen Sammelbegriff für verschiedene Arten von (meistens) finanzieller Unterstützung. Unterscheiden kann man zwischen folgenden Arten:

Zuschuss

Der Zuschuss ist eine klassische Form der Förderung, da diese nicht zurückgezahlt werden muss. Die Zuschüsse können unterschiedlich angelegt sein. So unterscheidet man in Voll-, Anteils- und Fehlbedarfsfinanzierung. Unter einer **Vollfinanzierung** versteht man eine hundertprozentige Förderung der förderfähigen Kosten. In diesem Fall ist vom Antragsteller/der Antragstellerin für die förderfähigen Kosten kein Eigenanteil zu erbringen. Die **Anteilsfinanzierung** bezeichnet die Förderung der förderfähigen Kosten mit einem bestimmten Prozentsatz (Förderquote). Der Rest ist dann über Eigenmittel zu finanzieren (siehe Kapitel 1 – Eigenmittel). Mit der **Fehlbedarfsfinanzierung** werden lediglich die Kosten gefördert, die vom Antragssteller oder der Antragstellerin nicht erwirtschaftet oder durch andere Zuschüsse finanziert werden können. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Antragsstellung auch die eigenen Einnahmen durch die Projektumsetzung bzw. andere Fördermittel aufgeführt und dann mit dem finanziellen Gesamtbedarf verrechnet werden.

Darlehen

Bei dieser Form von Fördermitteln handelt es sich um finanzielle Mittel, die zurückgezahlt werden müssen. Im Gegensatz zu einem Darlehen von einer klassischen Bank wird dieses Darlehen jedoch mit günstigen Zinsen oder Tilgungszuschüssen belegt, sodass hier ein finanzieller Vorteil für den oder die Geförderte besteht.

Bürgschaft

Bei einer Bürgschaft übernimmt die fördernde Stelle das Risiko im Falle eines Ausfalls/einer Insolvenz. Somit entsteht zwar kein finanzieller Vorteil, jedoch wird das Risiko für die Projektverantwortlichen reduziert, was die Bereitschaft zur Projektumsetzung erhöhen kann. Besonders im Bereich der Unternehmensförderung kommen solche Förderungen zum Tragen.

Fördermittelgeber

Als Fördermittelgeber werden die Organisationen bezeichnet, welche die Fördermittel bereitstellen. Die Organisation und Verwaltung von Bundesförderprogrammen wird von den Bundesministerien oftmals an sogenannte **Projektträger** übertragen, die dann auch für Fragen zur Förderung zur Verfügung stehen.



Förderprogramm (Fördertöpfe)

Förderprogramme (umgangssprachlich auch Fördertöpfe) sind finanzielle Mittel aus dem Haushalt einer Förderinstitution und dienen als Orientierung für die Vergabe von Fördermitteln. Anhand der Richtlinie eines Förderprogramms entscheidet der Fördermittelgeber die Vergabe der Fördermittel. Förderprogramme geben Auskunft über verschiedene Kategorien und Bestimmungen wie z.B. Förderzwecke, Förderbedingungen und -voraussetzungen.

Förderrichtlinie

Fördermittelrichtlinien sind Bedingungen, die je nach Bundesland und Förderzweck aufgestellt werden und können zum Teil sehr umfangreich sein. Der Antragsteller oder die Antragstellerin müssen die Vorgaben aus der Förderrichtlinie erfüllen, damit eine Förderung zustande kommen kann. In der Förderrichtlinie können Sie bereits vorab die grundsätzliche Förderfähigkeit Ihres Projektes prüfen.

Kumulierung

Bei der Kumulierung spricht man von der Kombination mehrerer Förderprogramme. Dabei ist es wichtig das Verbot der Doppelförderung zu berücksichtigen. Dies besagt, dass für die Förderung für einen bestimmten Zweck und zuwendungsfähige Ausgaben keine weitere Förderung für denselben Zweck bzw. dieselben Kosten in Anspruch genommen werden darf. Die Kumulierung bezieht sich auf die ergänzende Förderung. Wenn sich Ihr Projekt in unterschiedliche Projektbausteine gliedert, beispielweise in die Sanierung des Gebäudes, die Einrichtung der Innenräume und die Ausstattung mit entsprechenden technischen Geräten, so können ggfs. für diese einzelnen Bausteine unterschiedliche Förderungen beantragt werden. In diesem Fall spricht man dann von einer Kumulierung der Fördermittel. Ob eine Kumulierung der Fördermittel grundsätzlich zulässig ist, steht i.d.R. in der jeweiligen Förderrichtlinie.

Zuwendungszweck

Der Zuwendungszweck ist das Ziel, welches mit Hilfe der Fördermittel erreicht werden soll. Hierbei handelt es sich um ein zentrales Element in der Förderrichtlinie und im Falle eines positiven Förderbescheids auch für Ihr Projekt. Der Zuwendungszweck ist die inhaltliche Basis für die Beurteilung, ob ein Projekt gefördert wird und später, ob das Projekt die definierten Ziele erreicht hat.



2. Für die Antragstellung

Antragsteller/Antragstellerin

Hierbei handelt es sich entweder um eine Organisation wie bspw. eine Kommune, ein Verein oder ein Unternehmen oder auch eine Privatperson. Im Falle von Organisationen sind entsprechend befugte Personen beim Projektantrag zu nennen, welche als Ansprechperson für den Fördermittelgeber fungieren.

De-Minimis

Dieser Begriff stammt aus dem europäischen Förderrecht und bezieht sich auf die Förderungen wirtschaftlicher Tätigkeiten von Organisationen. Erhält eine Organisation nicht mehr als 200.000€ an Fördermitteln innerhalb von drei Jahren, spricht man von einer De-Minimis-Beihilfe, die den Wettbewerb zwischen den Unternehmen (bzw. wirtschaftlich tätigen Organisationen) nicht verzerrt. Vor dem Projektantrag sollte geklärt werden, ob mit den beantragten Fördermitteln eine wirtschaftliche Tätigkeit unterstützt wird, für die dann eine De-Minimis-Erklärung abgegeben werden muss. Achtung: Bei der Bewertung, ob die De-Minimis-Regelung anzuwenden ist, kommt es darauf an, ob die geförderte Tätigkeit wirtschaftlicher Art ist. Die Organisationsform ist hier nicht relevant. Dies bedeutet, dass auch Kommunen und Vereine wirtschaftlich tätig sein und damit unter die De-Minimis-Regelung fallen können. Die Obergrenze von 200.000€ innerhalb von drei Jahren bezieht sich außerdem auf die die Organisation und nicht auf das Projekt. Werden in Ihrer Organisation folglich mehrere Projekte mit Fördermitteln umgesetzt, die der De-Minimis-Regelung unterliegen, werden die Fördermittel zusammengerechnet.

Förderantrag

Der Förderantrag oder auch Projektantrag genannt, umfasst alle notwendigen Unterlagen, die bei der Fördermittelstelle eingereicht werden müssen. Dazu zählt oftmals ein offizielles Antragsformular, die Projektskizze (siehe weiter unten) und ein Finanzierungsplan.

Projektskizze

Je nach Förderprogramm besteht der Förderantrag aus unterschiedlichen Unterlagen. In der Regel wird im Rahmen dessen auch eine Projektskizze verlangt, für die es zum Teil von den zuständigen Förderstellen auch schon vorgefertigte Formulare gibt. Die Projektskizze ist das inhaltliche Fundament des Förderantrags und muss für eine Förderung den Anforderungen aus der Förderrichtlinie entsprechen.



Zuwendungen auf Kosten- oder Ausgabenbasis

Die Berechnung der Zuwendung (Fördermittel) kann grundsätzlich auf Kosten- oder auf Ausgabenbasis erfolgen. Auf **Kostenbasis** bedeutet, dass sowohl die Kosten für das eigentliche Projekt als auch die Kosten für beispielweise Stammpersonal gefördert werden können, welches das Förderprojekt umsetzt. Die Berechnung auf Kostenbasis gilt für Unternehmen und wirtschaftlich tätige Organisationen. Die Ermittlung der Zuwendungen auf **Ausgabenbasis** erfolgt in der Regel bei öffentlichen Zuwendungsempfängerinnen und Zuwendungsempfängern. Hier werden nur die tatsächlichen Ausgaben für die Berechnung der Zuwendungen betrachtet. Stammpersonal, auch in Form des Eigenanteils, ist in diesem Fall nicht zuwendungsfähig. Die Berechnung der Zuwendungen auf Kosten- oder auf Ausgabenbasis unterscheidet sich folglich nach der Rechtsform des Zuwendungsempfängers/der Zuwendungsempfängerin.

3. Nach Erhalt des Förderbescheids

ANBest-GK - Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung an Gebietskörperschaften und Zusammenschlüsse von Gebietskörperschaften

Bei der ANBest-GK handelt es sich um Allgemeine Nebenbestimmungen, die Bestandteil des Förderbescheids sind. Sie gelten im Gegensatz zu den ANBest-P nur für Gebietskörperschaften bzw. deren Zusammenschlüssen, also für Orts- und Verbandsgemeinden sowie Städte und Kreise. Dabei handelt es sich um allgemeine Nebenbestimmungen, die unbedingt zu beachten gilt. Sie regeln u.a. den Umgang mit den Fördermitteln, mit der angeschafften Gegenstände sowie die Vergabe von Aufträgen. Diese sorgfältig durchlesen und die darin enthaltenen Vorgaben beachten!

ANBest-P - Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung

Diese allgemeinen Nebenbestimmungen gelten i.d.R. für fast alle Projektförderungen. Sie regeln genau wie die ANBest-GK die gleichen Aspekte der Förderung, allerdings eben nicht explizit für Gebietskörperschaften und deren Zusammenschlüssen. D.h. für Vereine und Unternehmen gelten die ANBest-P, sofern nichts anderen im Förderbescheid formuliert ist. Die ANBest-P sind also unbedingt durchzulesen und die darin enthaltenen Vorgaben zu beachten!



Bewilligungszeitraum

Der Bewilligungszeitraum beschreibt den Zeitraum, für den die Fördermittel bewilligt werden – also den Start- und Endzeitpunkt der Förderung.

Fördermittelbescheid

Ein Bescheid bezeichnet die offizielle Entscheidung einer Behörde. Im Bereich der Fördermittel ist damit folglich die offizielle Entscheidung der zuständigen Behörde über einen Förderantrag gemeint. Fällt die Entscheidung positiv aus und Sie erhalten Fördermittel, so spricht man von einem **Zuwendungsbescheid**. Dieser enthält unter anderem die Höhe der Förderung sowie die Auszahlungsmodalitäten. Außerdem gibt er vor, welche Nachweise für den Erhalt der Fördermittel zu erbringen sind. Gegenstück ist der **Ablehnungsbescheid**, also die Ablehnung des Fördermittelantrags.

Zuwendungsempfänger/-in (Projektträger)

Zuwendungsempfängerin oder Zuwendungsempfänger ist die Organisation (vertreten durch eine befugte und entsprechend bevollmächtigte Person), die die Fördermittel erhält und die Verantwortung für das gesamte Vorhaben trägt.

Zwischennachweis

Bei öffentlichen Zuwendungen muss oftmals ein Zwischennachweis erfolgen. Hierzu zählt i.d.R. ein zahlenmäßiger und ein textlicher Teil. Der Zwischennachweis dient dazu, den Projektstand sowie die bisherige Verwendung der Mittel.

4. Während der Projektumsetzung und nach Projektabschluss

Änderungsantrag

Im Laufe eines Projektes ändern sich oftmals verschiedene Faktoren, sodass im Zeitplan oder der Kosten- und Finanzierungsübersicht Änderungen vorgenommen werden müssen. Größere Änderungen bedürfen eines Änderungsantrages, damit die Änderungen offiziell dem Fördermittelgeber mitgeteilt werden. Werden die Änderungen akzeptiert, erhält der Zuwendungsempfänger/ die Zuwendungsempfängerin einen **Änderungsbescheid**.



Jährlichkeit

Für öffentliche Zuwendungen gilt das Prinzip der Jährlichkeit. Dies besagt, dass die bewilligten Fördermittel auf die einzelnen Haushaltsjahre während des Bewilligungszeitraums aufgeteilt werden. Werden nicht alle Mittel in einem Haushaltjahr verausgabt, verfallen die restlichen Mittel für dieses Haushaltsjahr. Es besteht kein Anspruch auf Übertragung ins kommende Haushaltsjahr. Wenn es berechtigte Gründe dafür gibt, dass die Mittel nicht in dem entsprechenden Haushaltjahr genutzt werden konnten und eine Übertragung der Mittel erfolgen soll, kann ein Änderungsantrag gestellt werden.

Verwendungsnachweis

Nach Abschluss des Projektes ist ein Nachweis über die Verwendung der Fördermittel zu erbringen. Genau wie beim Zwischennachweis beinhaltet der Verwendungsnachweis einen zahlenmäßigen und einen textlichen Teil. Hinzu kommt oftmals auch noch eine Belegliste über die Einzelausgaben.

Zahlungsanforderung/Mittelabruf

Eine Zahlungsanforderung kann während und/oder nach der Projektlaufzeit erfolgen. Dies hängt vom Fördermittelgeber sowie dem Bewilligungszeitraum ab. Die Fördermittel, die mit dem Förderbescheid zugesagt und auf die Haushaltsjahre aufgeteilt werden, werden nicht automatisch ausgezahlt. Hierfür braucht es eine Zahlungsanforderung, wie viel Ausgaben entstanden sind. Die Obergrenze bilden die bewilligten Mittel im Förderbescheid. Bei einer Zahlungsanforderung wird in Mittel unterschieden, die bereits vom Projektträger verausgabt wurden und jene, die in naher Zukunft anfallen. Letzteres hat den Hintergrund, dass nicht alle Projektträger mit den gesamten Kosten in Vorleistungen gehen können. Bei der Anforderung von Mitteln für Kosten in der nahen Zukunft ist eine **6-Wochen-Frist** zur Mittelverwendung zu beachten. Die Mittel müssen ab dem Tag der Auszahlung innerhalb von 6 Wochen verausgabt werden. Ansonsten fallen Zinsen für den Projektträger an. Es dient dazu, nicht zu viele Mittel abzurufen, die dann eventuell wieder zurückgezahlt werden müssen.

Zweckbindung / Zweckbindungsfrist

Die Zweckbindung definiert, zu welchem Zweck die mit Fördermitteln erworbenen Gegenstände genutzt werden müssen. Für Gegenstände, die oberhalb einer definierten Anschaffungsgrenze liegen, gilt eine sogenannte Zweckbindungsfrist. Diese formuliert einen Zeitraum, innerhalb dessen der erworbene Gegenstand für den beabsichtigten Zweck genutzt werden muss. Der Zeitraum der Zweckbindung kann mehrere Jahre betragen und deutlich über die Projektlaufzeit hinausgehen.



Leitfaden für die Förder- und Projektberatung

Phase 0: Vorbereitung auf das Beratungsgespräch

- **Ort der Beratung festlegen:**
Dieser ist u.a. abhängig vom Stand der Beratung. Geht es um ein erstes Kennenlernen der Person und der Projektidee oder bereits um eine fortgeschrittene Detailplanung?
- **Dauer der Beratung:**
Ebenfalls abhängig vom Stand der Beratung. Es empfiehlt sich etwas Puffer einzubauen, auch zu Anschlussterminen, damit eine entspannte Gesprächssituation entstehen kann.
- **Teilnehmende:**
Der Kreis der Teilnehmenden richtet sich danach, wie weit die Projektidee bereits entwickelt ist. Zu Beginn einer Projektidee empfiehlt es sich, den Kreis der Teilnehmenden möglichst gering zu halten. Bei weiter fortgeschrittenen Projektideen sind ggf. weitere Personen einzuladen.
- **Materialien:**
Ist ggf. ein Vordruck für das Protokoll mitzunehmen? Sind weitere Unterlagen bekannt, die vorab gesichtet werden müssen? Gibt es bereits konkrete Anfragen zu Fördermöglichkeiten, die eine Vorabrecherche erfordern?

Phase 1: Begrüßung / Kennenlernen

Ziel: Beziehungsaufbau und Klärung der Rahmenbedingungen

- **Persönliche und freundliche Begrüßung:**
Eine freundliche Begrüßung und etwas Small Talk erleichtern den Beziehungsaufbau.
- **Räumliche Aspekte:**
Nachfragen, ob ein Getränk gewünscht ist. Fenster und Türen ggf. schließen oder öffnen. Die Rahmenbedingungen sollten für alle Teilnehmenden angenehm sein und das Gespräch nicht negativ beeinflussen. Beziehen Sie dafür auch die zu beratende Person mit ein.
- **Gegenseitige Vorstellung:**
Bitten Sie die andere Person, sich kurz nochmal vorzustellen, falls dies noch nicht geschehen ist. Bei einem ersten Kontakt erfolgt an dieser Stelle auch die eigene Vorstellung inkl. einer kurzen Darstellung der eigenen Aufgaben.



- **Klärung der Rahmenbedingungen:**

Es erfolgt ein kurzer Hinweis auf die eingeplante Zeit für das Beratungsgespräch sowie Datenschutz und ggf. das Formblatt. Außerdem sollte auch auf die Vertraulichkeit der Beratung, wenn dies gewünscht ist, hingewiesen werden. An dieser Stelle auch auf den Helpdesk/die interkommunale Förderscouting-Plattform Bezug nehmen, damit hier Transparenz zum Umgang mit den Daten hergestellt wird.

- **Ablauf besprechen:**

An dieser Stelle wird auf die verschiedenen Phasen der Beratung eingegangen.

Phase 2: Klärung des Anliegens

Ziel: Erfassung der Projektidee und Klärung des Beratungsziels

- **Vorstellung der Projektidee und Nachfragen:**

Der oder die zu Beratende stellt die Projektidee vor. Die Strukturlots*innen klären durch gezieltes Nachfragen, das Projektziel und die verschiedenen Aspekte.

Folgende Punkte sind hierzu wichtig:

- Zentrales Angebot und Projektziel
- Zielgruppe
- Projektbeteiligte und -verantwortliche
- Motivation der zu beratenden Person

- **Beratungsziel klären:**

Danach wird das Ziel der Beratung zwischen den Beteiligten besprochen. Für was und in welchem Umfang ist die Beratung/Unterstützung seitens der Strukturlots*innen notwendig und gewünscht? Was ist seitens der SL leistbar?

Methoden in dieser Phase:

- Aktives Zuhören!!!
- Rekonstruieren/Wiederholen („Sie möchten also...“, „Habe ich richtig verstanden, dass Sie...?“)
- Interessiertes Nachfragen (Gründe, Motivation)
- „Projekt Canvas“ als Leitfaden
- Verlangsamen des Gesprächs



Phase 3: Situationsanalyse

Ziel: Überblick über den aktuellen Stand und die verfügbaren Ressourcen gewinnen

Der Übergang zwischen Phase 2 und 3 kann fließend sein und mitunter nicht strikt getrennt werden. Allerdings ist es wichtig, in der vorherigen Phase 2 den Kern der Projektidee genau zu erfassen und das Beratungsziel zu formulieren.

- **IST-Stand analysieren:**
Welche Informationen liegen bereits vor? Wurden bereits erste Schritte unternommen?
- **Verfügbarkeit der Ressourcen:**
Hier ist zu unterscheiden nach personellen/zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Welche Ressourcen sind bereits vorhanden? Welche Ressourcen werden voraussichtlich benötigt?

Methoden in dieser Phase:

- Strukturiertes und präzises Nachfragen
- „Projekt Canvas“ als Leitfaden

Phase 4: Lösungsperspektiven

Ziel: Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

In dieser Phase liegt der Fokus der Beratung darauf, die zu beratende Person im Entscheidungsprozess bzw. in der Auswahl des Weiteren Vorgehens strukturiert zu leiten, ohne Entscheidungen vorzugeben.

- **Identifikation des Handlungsbedarfs:**
Gemeinsames reflektieren und bewerten der gesammelten Informationen (Anliegen, Situation, Umsetzungsmöglichkeiten).
 - Ist die Projektidee ausgereift? Gibt es bereits eine aussagekräftige Projektbeschreibung?
 - Sind Unterstützer*innen bzw. Projektpartner*innen gewünscht und/oder erforderlich?
 - Ist eine Beteiligung von Gremien erforderlich?
 - Ist eine Finanzierung über ein Förderprogramm notwendig?
 - Sind Genehmigungen oder Stellungnahmen einzuholen?
 - Etc.



- **Festlegung der nächsten Schritte:**
Orientiert am Handlungsbedarf werden hier die nächsten Schritte mit einer entsprechenden Priorisierung festgelegt, sodass eine Abarbeitung Schritt für Schritt möglich ist. Auch Aufgaben für die/den SL werden an dieser Stelle formuliert.
- **Verweis auf bestehende Informationsangebote:**
Hier kann der Hinweis auf die Homepage der SL erfolgen und die eingestellten Dokumente. Oder auch auf mögliche Förderprogramme, weitere Beratungsstellen oder hilfreiche Leitfäden.

Methoden in dieser Phase:

- Ideen gemeinsam entwickeln (keine Standardlösung überstülpen)
- Optionen erweitern oder auf ein realistisches Maß reduzieren
- Lösungsorientierte statt problemzentrierter Perspektive einnehmen

Phase 5: Abschluss

Ziel: Zusammenfassung des Beratungsgesprächs und Ausklang

- **Zusammenfassen des Verlaufs und der Ergebnisse der Beratung:**
Ggf. Checkliste nutzen
- **Wiederholung der kommenden Schritte:**
Ggf. Folgetermin vereinbaren oder an andere Beratungsstellen verweisen. An dieser Stelle wird darauf verwiesen, dass es ein Protokoll des Gesprächs geben wird, was im Nachgang zugeschickt wird.
- **Zeit für Nachfragen:**
Nachfragen, ob alle Fragen geklärt wurden oder noch Gesprächsbedarf besteht.
- **Freundlichen Abschluss der Beratung gestalten**