

## Die Region

Das Aktionsgebiet Südschwarzwald umfasst Teilräume der fünf Landkreise Breisgau-Hochschwarzwald, Emmendingen, Lörrach, Schwarzwald-Baar-Kreis und Waldshut. Auf ca. 1700 km<sup>2</sup> leben in 49 Gemeinden knapp 120.000 Einwohner. Der Südschwarzwald ist die südlichste Teilregion der Großregion Schwarzwald. Hier erreicht der Schwarzwald seine höchsten Erhebungen (Feldberg: 1492m, höchster Gipfel Deutschlands außerhalb der Alpen). Die Höhenlage mit einem resultierenden feuchten und kühlen Klima, das ausgeprägte Mittelgebirgsrelief und die geologischen Verhältnisse (Untergrund: kristallines Grundgebirge bzw. Buntsandstein, die nährstoffarme und saure Böden hervorbringen) heben den Südschwarzwald an drei Seiten markant von den angrenzenden Gebieten ab; lediglich der Übergang zum nördlich anschließenden Mittleren Schwarzwald ist fließend. Die Ungunfstfaktoren führten zu einer späten Besiedelung und zu einer bis heute sehr niedrigen Bevölkerungsdichte (Aktionsgebiet: 69 Ew/km<sup>2</sup>). Die naturräumliche Benachteiligung manifestiert sich nicht nur im Bereich der Landwirtschaft, die immer mit erheblichen Beschränkungen zu kämpfen hatte und sich heute auf Grünlandwirtschaft mit Viehhaltung beschränkt. Daneben spielt die Forstwirtschaft eine wichtige Rolle auch für die Landwirte. Mangelnde Tragfähigkeit der Landwirtschaft führte frühzeitig zur Notwendigkeit, weitere Erwerbsquellen zu suchen und bildete eine Grundlage für das Schwarzwälder Tüftlertum. Daraus resultierte die Uhrenindustrie des 19. und 20. Jahrhunderts und weitere meist holzverarbeitende Gewerbe, die die Basis für heutige, hochspezialisierte und erfolgreiche Industriebetriebe bildeten.

Der Südschwarzwald ist eine der wichtigsten, ältesten und international bekanntesten Tourismusregionen Deutschlands, steht allerdings unter erheblichem Konkurrenzdruck und konnte sich veränderten Zielgruppenerwartungen noch nicht durchgehend anpassen. Neben der Topographie bedingt eine insgesamt geringe Nutzungsintensität der Flächen die Attraktivität der Landschaft und ihre große potentielle Anziehungskraft für den Tourismus. Das tägliche Leben hingegen wird durch die Strukturschwäche beeinträchtigt, die sich in einer stark dezentralen Siedlungsstruktur mit kleinen Orten und in einer schwierigen Verkehrserschließung zeigt. Sowohl die negative Geburtenentwicklung wie Wanderungsbewegungen in die Verdichtungsräume führen zu Bevölkerungsstagnation bzw. -rückgang. Dieser Entwicklung können sich nur wenige, verkehrsgünstig gelegene Gemeinden im Aktionsgebiet entziehen. Die ohnehin nicht üppige Infrastrukturausstattung gerät so zusätzlich unter Druck, was weitere Abwanderung bewirken kann. Hinzu kommt eine im Vergleich zum Landesdurchschnitt deutliche Unterjüngung der Bevölkerung mit weiteren negativen Auswirkungen. Zu den Stärken der Region gehört die immer noch große Bereitschaft der Bevölkerung zum ehrenamtlichen Engagement, die große Identifikation mit der Region sowie eine insgesamt intakte Sozialstruktur.

Raumstrukturell liegt der Südschwarzwald in der Nähe der äußeren Randbereiche der beiden Verdichtungsräume Freiburg und Basel-Lörrach. Einzelne Gemeinden können noch von deren Ausstrahlung profitieren.

Mit dem Schwarzwaldhaus besitzt die Region ein weitgehendes Alleinstellungsmerkmal, das sich hervorragend zur Vermittlung eines positiven Image eignet. Sowohl Einzelgehöfte wie ganze Ortszentren drohen aufgrund der demographischen Entwicklung und dem Strukturwandel in der Landwirtschaft allerdings zu veröden, falls nicht geeignete Konzepte zur Weiterentwicklung der Siedlungsstruktur wie ihrer Einzelelemente entwickelt werden. Für weitere Flächenversiegelungen in nennenswertem Ausmaß gibt es hingegen absehbar keinen Bedarf, so dass das Landschaftsbild und die Natur auch zukünftig keine bedeutenden negativen Beeinflussungen

erfahren sollten. Die Offenhaltung wird ein Thema von Bedeutung bleiben, wenngleich im Zuge der zunehmenden Wichtigkeit erneuerbarer Energien der Nutzungsdruck auf den Wald zunimmt.

Auch in gesamtgesellschaftlichem Zusammenhang stehende Fragen stellen sich im Südschwarzwald (z.B. Zukunft der Mobilität, Energieverbrauch und -versorgung, bessere Beteiligung aller Bevölkerungsteile an Entscheidungen, Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit). Im Einzelfall sind jedoch spezifische Antworten zu finden, da insbesondere für den Bereich der städtischen Zentren entwickelte Strategien nicht notwendigerweise in einem sehr dünn besiedelten und strukturschwachen ländlichen Raum Anwendung finden können.

## Die LAG und ihre Arbeit

Die LEADER-Arbeit im Südschwarzwald kann auf eine gewisse Tradition und einen damit verbundenen Erfahrungsschatz zurückblicken, die mit der über die Jahre kontinuierlichen Mitarbeit vieler Akteure verfügbar ist. Zwar ist – unter dem Vorbehalt einer Strukturanalyse und eines abschließenden LAG-Beschlusses hierzu – eine organisatorische Neuaufstellung als eingetragener Verein vorgesehen. Diese soll jedoch so bewerkstelligt werden, dass die bewährten Elemente der Arbeit fortgeführt werden können, was zur Entwicklung eines eigenen Satzungsentwurfs geführt hat. Ein wichtiger Aspekt hierin ist eine schlanke und möglichst breit verankerte Arbeit der LAG Südschwarzwald. Im zu gründenden Verein wird die bisherige LAG kontinuierlich weiter arbeiten, nun im Status eines Gesamtvorstands. Hier werden sämtliche Vorgaben zur Zusammensetzung eingehalten. Das neue Gremium der Mitgliederversammlung des Vereins, der seinerseits Träger der LAG ist, ist ohne Zugangsbeschränkung offen für alle Interessenten und Akteure der Region. Besonders willkommen sind hierbei Vertreter der Bürgerschaft und der WiSo-Partner. Der Vorstand schließlich besteht wie bisher aus zwei Personen (Vorsitz sowie Stellvertretung, davon je ein Vertreter des Verwaltungs- und des Nichtverwaltungsbezirks). Der Vorstand leitet die Arbeit sowohl der Mitgliederversammlung wie auch der LAG. Eine wichtige Rolle in der inhaltlichen Arbeit spielen Arbeitsgruppen, die jedoch keinen formalen Vorgaben unterworfen sind. Dadurch können sie flexibel nach Bedarf, kurzfristig und in den angemessenen Formaten ins Leben gerufen werden.

Niedrigschwellige Beteiligungsangebote bestehen in Form einer Vereinsmitgliedschaft sowie in der Mitarbeit in den Arbeitsgruppen. Die Mitarbeit in der LAG hingegen ist anspruchsvoller, aufgrund der Vorgaben zur Zusammensetzung limitiert und steht Interessenten grundsätzlich erst über eine vorgeschaltete Vereinsmitgliedschaft und Mitarbeit in der Mitgliederversammlung offen.

Ein noch breiteres Mitwirkungsangebot stellen die jährlich geplanten Regionalforen dar, die zum einen eine kritische Bestandsaufnahme des abgelaufenen Zeitraums erlauben wie die Planung des folgenden Aktionsjahrs. Zu diesen Regionalforen sind alle Interessierten sowie alle *stake holder* aus der Region eingeladen, unabhängig davon, ob sie im Verein bereits mitarbeiten oder nicht.

Bezüglich der Inhalte des Entwicklungskonzepts sind vier große Themenblöcke definiert, an deren Bearbeitung die LAG mitwirken möchte (Entwicklungsziele):

- Stärkung des sozialen und kulturellen Lebens,
- Anpassung der Infrastruktur an den Bedarf,
- Sicherung einer nachhaltigen und vielfältigen Wirtschaft,
- Erhalt der Kulturlandschaft und der Lebensgrundlagen.

Diese werden weiter aufgegliedert in acht Handlungsfelder und 14 Handlungsfeldziele. Damit hat sich die LAG Südschwarzwald bewusst für einen thematisch eher breiten Handlungsansatz entschieden – nicht zuletzt als Ergebnis der durchgeführten Regionalforen. Die Begründung liegt in einer breiten Problemlage, der am besten mit einer entsprechend aufgestellten Strategie begegnet werden kann. Viele Handlungsfeldziele lassen sich dabei nicht auf genau ein Handlungsfeld oder ein Entwicklungsziel zurückführen, sondern tangieren mehrere. Darin zeigt sich der integrative und übergreifende Charakter der Entwicklungsstrategie, der zwar zu Lasten der Systematik und der Trennschärfe geht, jedoch dem übergreifenden Charakter vieler Probleme und Handlungsbedarfe umso besser entspricht. Die Handlungsfeldziele sind so formuliert und konzipiert, dass ihre Erreichung zum Ende der Förderperiode und aufgrund der Arbeit der LAG realistisch ist.

## Die Entwicklungsstrategie

Die Elemente der Entwicklungsstrategie wurden im wesentlichen auf insgesamt fünf offenen und gut besuchten Regionalforen durch die Teilnehmer determiniert. Die Definition der Handlungsfeldziele sowie ihre Zahl ist somit ein direktes Ergebnis der Regionalforen, ebenso die jeweils geplante Vorgehensweise. Sie reflektieren einerseits bereits konkret genannte Projektideen bzw. potentielle Projektanträge und andererseits Themenbereiche, die von den Akteuren als wichtig priorisiert wurden. Handlungsfelder, in denen bereits Umsetzungsprojekte benannt wurden oder zu erwarten sind, werden wesentlich über die Implementierung dieser und weiterer Projekte realisiert. Hier sind flankierende Aktivitäten nur in untergeordnetem Ausmaß erforderlich. Demgegenüber wurden auch eine Reihe von Handlungsfeldzielen benannt, die zwar von großer Bedeutung sind, wo sich jedoch dennoch bislang keine konkreten Projekte abzeichnen. Hier wird die Arbeit der LAG eine aktivierende sein, d.h. es wird versucht, durch geeignete Maßnahmen und Aktivitäten (beispielsweise Sensibilisierungen, Veranstaltungen, Ansprache potentieller Partner oder Träger, Stimulierung von Prozessen vor Ort) Umsetzungsprojekte zu induzieren. Dabei wird sich die LAG auf die Tätigkeit des Regionalmanagements sowie auf die Arbeit der Arbeitsgruppen stützen.

Die LAG wird ihr Aufgabenspektrum im Sinne einer stärkeren Prozessorientierung und intensiveren Unterstützung von lokalen Initiativen erweitern. Da jedoch die Mittel der LAG finanziell und personell beschränkt sind und im Sinne einer Nutzung von Synergieeffekten ist ein wichtiges Element der Arbeit der LAG die Vernetzung von und mit Akteuren, die eine mit ihrer eigenen Arbeit kompatible Zielsetzung verfolgen. Ein Netzwerk verschiedener Institutionen und Agenturen des Regionalmanagements existiert bereits in der Region und soll weiter ausgebaut werden. Dabei sollen neu hinzukommende Institutionen (etwa ein Biosphärengebiet Südschwarzwald) von Anbeginn einbezogen und integriert werden. Ein wichtiger Ankerpunkt in der regionsweiten Kooperation und somit auch für die Arbeit der LAG ist der Naturpark Südschwarzwald.

Da im Vergleich zur vorhergehenden Förderperiode in der Region weniger Fördermittel zur Verfügung stehen werden, wird die LAG zukünftig noch größeren Wert auf eine Hochwertigkeit der Projekte achten, hier verstanden im Sinne einer bestmöglichen REK-Umsetzung. Vor-

rang erhalten Projekte, die sich durch eine besondere Innovativität oder anderweitig herausragende Qualitäten auszeichnen. Hingegen werden Projekte, die mehr dem *Mainstream* zuzurechnen sind, eine geringere Priorität erhalten, zumal diese auch von anderen Förderinstrumenten profitieren können (beispielsweise dem ELR). Hierfür wird eine Förderwürdigkeitsschwelle definiert, die es erlaubt, auf transparente Art und Weise unter den beantragten Projekten solche mit einem geringen Beitragspotential zur Erreichung der Ziele des REK zu benennen und von einer Förderung auszunehmen. Da dennoch die Nachfrage absehbar die verfügbaren Mittel übersteigen wird, erhält eine Bewertung anhand objektiver Kriterien im zweiten Schritt besondere Bedeutung. Ein entsprechendes, transparentes Bewertungsschema wurde erarbeitet, das Grundlage für die Förderbeschlüsse der LAG sein wird, indem es die Priorisierung förderfähiger und –würdiger Projekte erlaubt. Ein wichtiges Steuerungsmittel bei der Mittelallokation ist der indikative Finanzplan.

Da ein *bottom-up*-basiertes Programm nicht über einen Zeitraum von mehreren Jahren plan- und vorhersehbar ist, ist eine gewisse Flexibilität erforderlich. Diese betrifft etwa die Finanzplanung, aber auch die Formulierung einzelner Handlungsfeldziele oder deren Anzahl. Besondere Bedeutung erhalten daher die jährlichen Regionalforen sowie eine etwas umfangreichere Halbzeitanalyse, die es erlauben sollen, im Konsens mit den Akteuren die Planungen mit dem Ist-Zustand abzugleichen und ggf. anzupassen bzw. nachzusteuern.

Die Aktivitäten des eigenverantworteten Monitoring und Evaluierung (MuE) stützen sich auf verschiedene, von der DVS in einem Leitfaden zur einfachen Anwendung aufbereitete Methoden. Für das Monitoring erfasst das Regionalmanagement in strukturierter Art und Weise zunächst wichtige Parameter, die einfach zu erheben sind oder ohnehin vorliegen. Sie werden in eine bereits existente, jedoch weiterzuentwickelnde und auszubauende Datenbank eingepflegt. Anhand verschiedener Abfragen aus der Datenbank können Fragen zum aktuellen Stand und im Vergleich zum jeweiligen Soll-Zustand beantwortet werden. Darüber hinaus sind für kleinere, meist interne Steuerungssitzungen einfache und leicht anzuwendende Instrumente (Zielfortschrittsanalyse und Zielüberprüfung) zur Anwendung geplant. Das Monitoring erfolgt kontinuierlich und durch das Regionalmanagement.

Die Evaluierung (im Sinne einer Selbstevaluierung) wird in jährlichem Rhythmus durchgeführt, in zeitlicher Nähe zu den Regionalforen. Sie stützt sich zunächst auf Befragungen verschiedener Zielgruppen. Im Rahmen der Regionalforen oder sonstiger evaluierungsbezogener Veranstaltungen kommen darüber hinaus verschiedene, extern moderierte Workshopformate zur Anwendung. Im Fokus der Evaluierung steht die Erfassung und Bewertung der Strategieumsetzung sowie der hierfür umgesetzten Projekte. Eine regelhafte Prozessanalyse ist nicht geplant; sie käme erst zum Tragen, wenn durch die Umsetzungevaluierung Probleme aufgedeckt werden, deren Ursachen in den jeweiligen Prozessen liegen könnten. Diese Vorgehensweise trägt einerseits dem Grundsatz „so viel wie nötig, so schlank wie möglich“ Rechnung und andererseits der Tatsache, dass die Prozesse im Zuge der bisherigen Selbstevaluierungen noch nicht als problem- oder risikobehaftet aufgefallen sind. Im Zuge der regelhaften Evaluierung werden die Instrumente Kundenbefragung Projekte, Fragebogen Kundenzufriedenheit, Bewertungsfragebogen zu Inhalten und Strategie, Bilanzworkshop Kundenzufriedenheit, Bilanzworkshop Inhalte und Strategie sowie SEPO-Analyse zum Einsatz kommen. Damit stützt sich die Evaluierung ebenso wie das Monitoring zunächst auf Leistungen, die vom Regionalmanagement erbracht werden. Unterstützend treten in diesem Bereich jedoch auch Leistungen externer Anbieter hinzu, insbesondere im Bereich der Moderation von Evaluierungsveranstaltungen oder –modulen. Die Evaluierung bezieht, in wechselndem Ausmaß, Partnerinstitutionen, regionale Akteure, Verbän-

de, WiSo-Partner und Bürger mit ein, während das Monitoring vorwiegend internen Charakter hat und in der Regel die Steuerungsebene nicht verlässt.

Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit kann nahtlos an die bisherigen Aktivitäten angeknüpft werden. So existiert ein breites und bewährtes Spektrum an verschiedenen Medien (Printbereich sowie internetbasierte Medien), die jedoch zum Start der Förderphase neu konzipiert und gestaltet werden. Die Gestaltung wird weiterhin einem einheitlichen *corporate design* (CD) folgen; bewährt hat sich hierbei eine Kompatibilität (bei gleichzeitiger Unterscheidbarkeit) mit dem CD des Naturparks Südschwarzwald. Bezüglich des Medienmixes wird geprüft werden, inwieweit eine Einbeziehung bislang nicht genutzter sozialer internetbasierter Medien einen Mehrwert bei der Zielgruppenansprache (insbesondere Jugendliche) bieten kann und ob eine zukünftige Nutzung sinnvoll ist.

Wie bislang verfolgt die Öffentlichkeitsarbeit die beiden Zielsetzungen Einbeziehung der Akteure und der regionalen Öffentlichkeit in die und Beteiligung an den Aktivitäten sowie Information über Ergebnisse der Arbeit. Vor allem die Öffentlichkeitsarbeit in ihrer Funktion als Beteiligungsvehikel wird einen Bedeutungszuwachs erfahren, auch aus diesem Grund werden neue, zusätzliche Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit eruiert werden. Für die Informationsfunktion steht neben den eigenverantworteten Medien auch ein etabliertes und gut funktionierendes Netzwerk an Multiplikatoren (Medienkontakte) zur Verfügung.