

# LOKALE ENTWICKLUNGSSTRATEGIE 2014 – 2020

der Lokalen Aktionsgruppe Berchtesgadener Land

Unser Berchtesgadener Land...

*Lebenswert. Liebenswert!*



Gestalten Wir Zukunft!

# IMPRESSUM

## Herausgeber

LAG Berchtesgadener Land und  
Landkreis Berchtesgadener Land  
Salzburger Straße 64  
83435 Bad Reichenhall  
www.leader-bgl.lra-bgl.de



## Bearbeitung

Büro Maly  
Amselweg 10  
85051 Ingolstadt  
www.maly-natur.de

## Beratung

Büro für Regionalentwicklung  
Schönbrunn am Lusen 515  
94545 Hohenau  
www.buero-diepolder.de

## Förderung

Gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten und den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)



## Dank

Die Lokale Entwicklungsstrategie 2014 - 2020 der Lokalen Aktionsgruppe Berchtesgadener Land wurde durch die engagierte Mitarbeit vieler regionaler Akteure erstellt: Bürgerinnen und Bürger, Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen und Verbänden sowie aus Wirtschaft und Politik. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank für das Geleistete und die Bereitschaft, in den nächsten Jahren aktiv in der Lokalen Aktionsgruppe mitzuarbeiten!



Georg Grabner  
Landrat und Vorsitzender des Leader-Vereins

## Sonstige Hinweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden LES auf die weibliche Form verzichtet.

Der Slogan "Unser Berchtesgadener Land ... Lebenswert. Liebenswert!" auf dem Titelblatt ist im Rahmen des Bürgerbeteiligungsprozesses zur Erstellung der LES aus zahlreichen anderen Vorschlägen von den lokalen Akteuren ausgewählt worden.

## Datum

28. November 2014, **Aktuelle Version vom 10.02.2020 (nach Ergänzungen gem. Beschlüssen der Mitgliederversammlungen am 14.04.15, 09.05.16, 15.05.17, 14.06.18, 25.02.19, 10.2.2020)**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>A Evaluierungsbericht LEADER 2007 -2013</b> .....	<b>6</b>
1. Einleitung – Methodik und Vorgehensweise .....	6
2. Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) .....	6
3. Handlungsfelder und Projekte.....	8
4. Entwicklungsstrategie und Zielerreichung .....	9
5. Zusammenfassung.....	12
<b>B Lokale Entwicklungsstrategie (LES) LEADER 2014 – 2020</b> .....	<b>13</b>
1. Festlegung des LAG-Gebiets.....	13
2. Lokale Aktionsgruppe .....	15
a) Rechtsform, Zusammensetzung und Struktur.....	15
b) Aufgaben und Arbeitsweise .....	17
c) Das LAG-Management.....	19
3. Ausgangslage und SWOT-Analyse .....	21
4. Ziele der Entwicklungsstrategie – das Herzstück der LES.....	31
a) Innovativer Charakter für die Region .....	33
b) Beitrag zu den übergreifenden ELER-Zielsetzungen „Umweltschutz“ und „Eindämmung Klimawandel/Anpassung an dessen Auswirkungen“ .....	34
c) Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels .....	35
d) Mehrwert durch Kooperation .....	35
e) Entwicklungsziele .....	36
f) Bürgerbeteiligung und Einbeziehung der Ergebnisse.....	40
5. LAG-Projektauswahlverfahren .....	44
a) Regeln für das Projektauswahlverfahren .....	44
b) Projektauswahlkriterien .....	46
6. Prozesssteuerung und Kontrolle .....	48
a) Aktionsplan.....	48
b) Monitoring.....	49
c) Evaluierung.....	50
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>52</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>53</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wie zufrieden waren Sie mit der <i>Fachkompetenz</i> des LAG-Managements?.....	6
Abbildung 2: Wie zufrieden waren Sie mit dem LAG-Management in punkto Öffentlichkeitsarbeit) ...	7
Abbildung 3: In welchen Handlungsfeldern sehen Sie zukünftig noch Handlungsbedarf?.....	9
Abbildung 4: Wurden die Zielsetzungen des REKs erreicht? .....	10
Abbildung 5: Was waren die Erfolge und Effekte für die Region? .....	11
Abbildung 6: Landkreis Berchtesgadener Land .....	13
Abbildung 7: Zonierung der Biosphären Region Berchtesgadener Land .....	14
Abbildung 8: Struktur der LAG Berchtesgadener Land .....	15
Abbildung 9: Evaluierung der Managementeffektivität, IUCN 2006.....	18
Abbildung 10: Arbeitslosenquote LK BGL und RB Oberbayern .....	24
Abbildung 11: Welche Themen stellen Ihrer Meinung nach für unsere Region 2014 – 2020 Schlüsselthemen dar? .....	27
Abbildung 12: Definierte Trends, Vertiefungsworkshop 18.09.2014.....	28
Abbildung 13: Gedankenstütze bei der Erstellung der SWOT-Analysen für die Region .....	28
Abbildung 14: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit.....	32
Abbildung 15: Die vier Handlungsfelder des BGL.....	32
Abbildung 16: Baumhaus von David R. (9 Jahre).....	34
Abbildung 17: Entwicklungsstrategie der LAG Berchtesgadener Land .....	37
Abbildung 18: Abstimmung LES in der Abschlussveranstaltung am 06.11.2014 .....	38
Abbildung 19: Startprojekte der LAG, Stand November 2014 .....	39
Abbildung 20: Der gemeinsame Weg zur LES .....	41
Abbildung 21: Von der Idee zum Antrag .....	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einwohnerzahlen im Landkreis Berchtesgadener Land.....	13
Tabelle 2: LAG-Mitglieder nach Anzahl und Bereichen.....	16
Tabelle 3: Evaluierung der Managementeffektivität nach Prozessschritten der LES.....	18
Tabelle 4: Besitzstrukturen der Waldfläche.....	22
Tabelle 5: Auszug SWOT aus den vier Handlungsfeldern.....	29
Tabelle 6: Übersicht LEADER-Veranstaltungen (Bürgerbeteiligungsprozess).....	42
Tabelle 7: Monitoring-Matrix zur Zielüberprüfung.....	49
Tabelle 8: Evaluierungs-Matrix.....	50

# A Evaluierungsbericht LEADER 2007 -2013

## 1. Einleitung – Methodik und Vorgehensweise

Der vorliegende Evaluierungsbericht beinhaltet die Evaluierung der LEADER-Periode 2007 – 2013 vor dem Hintergrund folgender Fragestellungen:

- *Haben wir unsere Ziele erreicht? (Zielkontrolle)*
- *Welche Vorgehensweisen/Arbeitsstrukturen haben sich bewährt und sollten in Zukunft beibehalten werden?*
- *Wo besteht Verbesserung- bzw. Veränderungsbedarf?*

Als methodisches Instrument wurde die Selbstevaluierung durch Dritte gewählt (vgl. S. 11, DVS, Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung). Dazu wurden zu einem

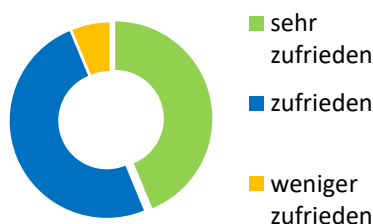
- die umgesetzten LEADER-Projekte vor Ort besichtigt (um sich einen persönlichen Eindruck zu verschaffen)
- die Initiatoren der Projekte sowie externe Experten interviewt (s. Anhang A1 Interviewleitfaden und A2 Übersicht der geführten Interviews)
- sowie zum anderen ein Fragebogen an die LAG-Mitglieder versandt (s. Anhang A3 Fragebogen für die Evaluierung). Die Rücklaufquote betrug 58% (von den 29 angeschriebenen LAG-Mitgliedern wurden 18 Fragebögen zurückgesandt).
- Die Ergebnisse wurden im Rahmen der ersten LAG-Sitzung am 23. Juli 2014 vorgestellt, diskutiert und ergänzt. In der anschließenden Auftaktveranstaltung, zu der alle lokalen Akteure eingeladen waren, stellten die Evaluierungsergebnisse den Einstieg in die neue LEADER-Periode dar (s. Anhang A5 Protokoll der LAG-Sitzung am 23.07.2014 und A6 Protokoll der Auftaktveranstaltung am 23.07.2014).

Die Bewertung der Ergebnisse aus a-d) sind Grundlage für die folgenden Kapitel.

## 2. Die Lokale Aktionsgruppe (LAG)

Die bisherige **Struktur, Arbeitsweise und Rechtsform der LAG** hat sich, so die überwiegende Mehrheit der Befragten, in der vergangenen Periode bewährt.

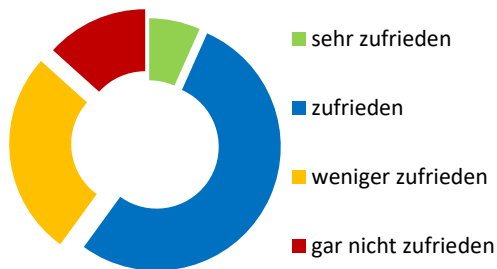
**Finanzierung des LAG Management:** Das LAG Management ist finanziell und organisatorisch im Landratsamt Berchtesgadener Land, Büro des Landrats, angesiedelt, in persona Stefan Neiber. Die Aufgaben des LAG Managements füllten in etwa zu einem Viertel das Arbeitszeitvolumen der bestehenden Vollzeitstelle.



**Abbildung 1:** Wie zufrieden waren Sie mit der *Fachkompetenz* des LAG-Managements? Ergebnisse der Evaluierung (Juli 2014)

**Die Arbeitsweise des LAG-Managements** wurde überwiegend positiv bewertet. Hervorgehoben wurde die hilfreiche Unterstützung bei der doch oft komplizierten Antragsstellung. Des Weiteren wird dem Management eine zufriedenstellende Fachkompetenz bescheinigt. Die Anzahl der Sitzungen und die Inhalte waren angemessen. Bei der Beratung von Förderfragen, insbesondere der Nennung von alternativen Fördermöglichkeiten, gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Auch bei der **Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit** wie Internetpräsenz, Informationen und die Transparenz bei Projektauswahlkriterien/-verfahren wurde Verbesserungsbedarf geäußert.



**Abbildung 2:** Wie zufrieden waren Sie mit dem LAG-Management in punkto Öffentlichkeitsarbeit?  
Ergebnisse der Evaluierung (Juli 2014)

#### Was erwarten Sie zukünftig vom LAG-Management?

- Intensive Beratung zu Fördermöglichkeiten/Kenntnis von Fördermöglichkeiten/Fortbildung zu Anforderungen
- LAG-Management als Teil eines Gesamt-Fördermanagement
- Begleitung bei formalen Anforderungen, Ausschreibungen, etc.
- Projektberatung, Start-Hilfe, Ideen prüfen
- Aktive Partner benennen und finden
- Kooperationen und Vernetzung koordinieren , Jour Fixe für Akteure, Ideenplattform/Ideenschmiede
- Projektmanagement für übergreifende Projekte, grenzüberschreitendes D-A anregen
- Informationen zu „Was ist über LEADER machbar“ und zu Best-practice Beispielen
- Mehr Human-Power für LEADER, insbes. für die zeitintensive, fachliche Unterstützung der potentiellen Projektträger

Zusammenfassende Ergebnisse aus der ersten LAG-Sitzung, 23.07.2014

#### Partizipation und Beteiligung:

Die Gründe bzw. die Motivation der LAG-Mitglieder, sich am LEADER-Prozess zu beteiligen sind vielfältig: Von der Umsetzung eigener Projektideen oder der gemeinsamen Umsetzung, über die Einflussnahme an Entscheidungen, Hilfestellung bei der Bewältigung regionaler Probleme, bis hin zum Netzwerk und den Informationsaustausch.

Ein Drittel der Befragten gaben jedoch an, dass sie nur selten aktiv in **Entscheidungsprozesse** eingebunden wurden. Die Akzeptanz der Arbeit der LAG in der Region wird überwiegend als hoch, aber von einigen Befragten auch als sehr niedrig eingeschätzt. Hier wird zum einen die persönliche Erfahrung mit dem LEADER-Prozess offensichtlich, zum anderen das Potential, noch mehr auf den LEADER-Prozess und seine Möglichkeiten in der breiten Bevölkerung aufmerksam zu machen. Eine größere und stärkere Einbindung der lokalen Akteure in den LEADER-Prozess könnte durch eine bessere Kommunikation und Vernetzung erreicht werden.

*Wie kann die Einbindung der lokalen Akteure verbessert werden?*

- Kommunikation nach „innen“ z.B. im Gemeinderat/Kreisrat/Fachbeirat
- Projekte vorstellen
- Grundsatzinformationen zu LEADER-auch fürs Ehrenamt
- Gute Beispiele entsprechend publizieren

Zusammenfassende Ergebnisse aus der ersten LAG-Sitzung, 23.07.2014

Diese Vorschläge entsprechen inhaltlich den geäußerten Anforderungen an das zukünftige LAG-Management. Für das Gelingen der zukünftigen LEADER-Periode ist zu dem personell gut aufgestellten LEADER-Management ebenso essentiell, dass die Mitglieder der LAG, den LEADER-Gedanken ebenfalls in die Region weitertragen und umsetzen.

### **3. Handlungsfelder und Projekte**

Insgesamt wurden 18 Schlüsselprojekte und 20 weitere Projektvorschläge in das REK aufgenommen. Fünf Projekte wurden in der gesamten Periode (einschließlich Frühjahr 2014) umgesetzt: Ein Schlüsselprojekt<sup>1</sup> (Besucherlenkung und -information Haarmoos), ein Projektvorschlag (Schülerforschungszentrum) sowie drei nachträglich eingereichte Projekte (Naturerlebnis Marzoller Au, Wald-Idyll-Erlebnispfad, Pidinger Bienenweg). Das bewilligte Projekt „Reitwegkonzept Saalach-Salzachauen“ fand aufgrund fehlender Zustimmung lokaler Interessensgruppen keine Umsetzung. (s. Anhang A8 Formblatt „Umsetzung REK nach Handlungsfeldern“)

Die umgesetzten **Projekte** konzentrieren sich auf die Handlungsfelder Natur- und Umwelt (zwei Projekte), Tourismus, Freizeit und Sport (zwei Projekte) sowie Kultur, Bildung und Soziales (ein Projekt). Somit wurden keine Projekte in dem Handlungsfeld Land- und Forstwirtschaft sowie Wirtschaft umgesetzt. Die Gesamtkosten und somit die Fördersummen sind ungleich verteilt. So stellt das Schülerforschungszentrum mit einer genehmigten Fördersumme von 350.000 Euro (u.a. für bauliche Maßnahmen) auch im Vergleich zu anderen LAGs eine Ausnahme dar. Für die vier weiteren Projekte wurden insgesamt Fördermittel in Höhe von 529.874 Euro bewilligt.

Folglich wurden von der Gesamtfördersumme von 1 Million Euro über 400.000 Euro nicht abgerufen<sup>2</sup>. Als Gründe dafür wurden u.a. das zu starre Achten auf Gebiets- und Themenproporz, zu wenig (konkrete) Projekte sowie die fehlende Kreativität genannt. Auch erlaubten die Kapazitäten des LAG-Managers es nicht, aktiv Projekte zu kreieren und anzuschieben.

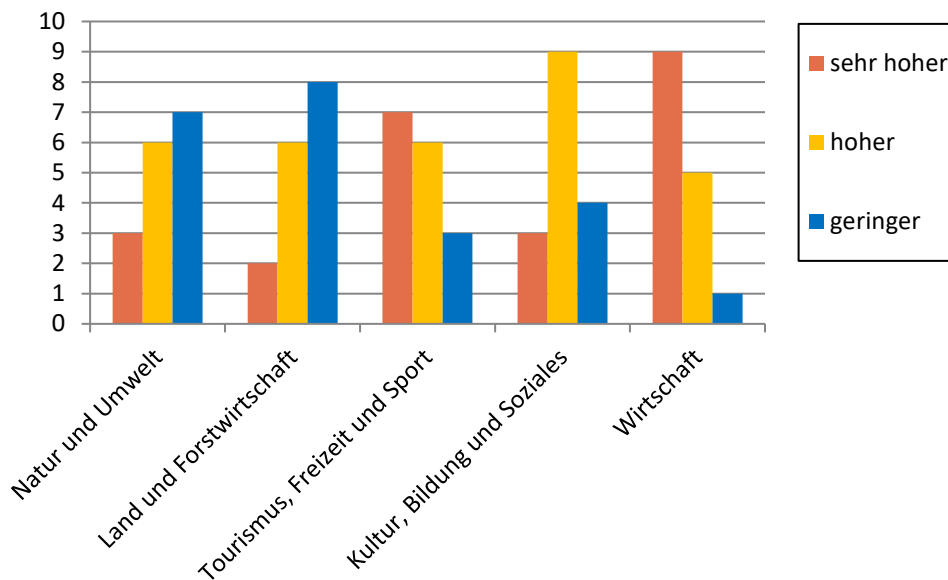
Als grundsätzlich positiv wurde die Umsetzung der Projekte bei den Projektträgern selbst wie auch durch positive Rückmeldungen bei der Bevölkerung angesehen. Bei der Umsetzung der Projekte wurde als Zugewinn die gute Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren, beteiligten Gruppierungen und Vereinen herausgestellt. Neue Partnerschaften sind entstanden.

---

<sup>1</sup> Schlüsselprojekte wurden im REK 2007 – 2013 als Projekte definiert, deren Trägerschaft und Finanzierung als gesichert gilt.

<sup>2</sup> Laut Umsetzungsstand vom 23.09.2013 haben die anderen fünf LAGs des Bezirks Oberbayern-Süd knapp bzw. mindestens eine Mio. Euro an Zuschuss von EU und Land erhalten. Die umgesetzten Projekte lagen im Schnitt bei 24.





**Abbildung 3:** In welchen Handlungsfeldern sehen Sie zukünftig noch Handlungsbedarf? Ergebnisse der Evaluierung (Juli 2014)

In welchen **Handlungsfeldern** sehen Sie zukünftig noch Handlungsbedarf?

Tourismus, Kultur/Bildung/Soziales und Wirtschaft

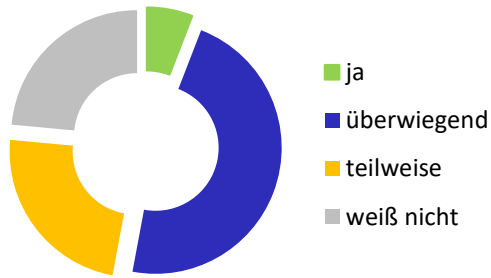
Warum?

- Beim HF Tourismus ist ständig hoher Handlungsbedarf, Tourismus als Erwerbsquelle sichern
- Tourismus, Freizeit und Sport sind "das" Kernthema in der LEADER-Region, Position muss weiter ausgebaut werden
- Nachhaltiges, dem Klimawandel Rechnung tragendes Freizeit-Tourismus- und Sportkonzept
- Es gab keine Projekte mit wirtschaftlichen Bezug (aufgrund der Förderbedingungen), gerade hier besteht aber großer Handlungsbedarf
- Diversifizierung in Richtung weiterer Kompetenzzentren neben Feinmechanik
- Vorhandene Ressourcen offensiv nutzbar machen und kommunizieren

Als **Schlüsselthemen für die Region in 2014 – 2020** wurden aus mehreren Themen die Energiewende, demographischer Wandel, nachhaltiger Tourismus und regionale Produkte identifiziert (die sich in den SWOTs, Kapitel B3, und Entwicklungszielen sowie den Projektideen widerspiegeln, Kapitel B4).

#### 4. Entwicklungsstrategie und Zielerreichung

Für das REK wurden Zielvorstellungen aus unterschiedlichen Programmen, Plänen und Konzepten der Region abgeleitet. Die Zielsetzungen des REKs sind der überwiegenden Anzahl der LAG-Mitglieder bekannt. Bei der Frage *Wurden die Zielsetzungen des REKs erreicht?* wurde nicht eindeutig mehrheitlich mit ja bzw. „überwiegend“ geantwortet.



**Abbildung 4:** Wurden die Zielsetzungen des REKs erreicht?  
Ergebnisse aus der Evaluierung (Juli 2014)

Als Gründe für eine nur ausreichend erfolgte Umsetzung der **Zielsetzungen** wurden u.a. mangelndes Interesse (der Gemeinden) und der enorme Bürokratieaufwand genannt.

Positiver wurde die Umsetzung der Projekte bewertet. Mit den Projekten wurden folgende Leitziele/Entwicklungsziele verfolgt:

- Ausbau und Vernetzung der Umweltbildungsangebote
- Erhaltung empfindlicher Biotope bzw. Artvorkommen (einmalige Nennung)
- Schaffung von Tourismusangeboten für Zielgruppe "Familie"
- Schaffung von barrierefreien Angeboten
- Angebotsverbesserung an Führungen (bei zwei Projekten)
- Aufbau eines Schülerforschungszentrums
- Höhere Qualifizierung der Schulabgänger
- Abbau des Fachkräftemangels für technische Berufe
- Positionierung des BGL als Technologiestandort

Bei drei Projekten wurden bei der **Zielkontrolle anhand der gewählten Indikatoren** die Zielsetzungen als erreicht gemessen (S. Anhang A9 Formblatt „Zielkontrolle Umsetzung REK“). Diese sind z.B. die Anzahl zusätzlicher Besucher, die Länge aufgewertete Wege sowie die Anzahl aufgewerteter Projekte.

Bei einem Projekt wird das Ergebnis als „teilweise erreicht“ eingestuft. Bei dem Pidinger Bienenweg, dem fünften Projekt, konnte aufgrund der erst im Frühjahr 2014 stattgefundenen Eröffnung noch keine Zielkontrolle durchgeführt werden.

Anhand der Rückmeldungen von den Projektträgern des Schülerforschungszentrums wird deutlich, dass weitere Prozesse und Ideen über die durch Indikatoren messbaren Ergebnisse hinaus durch LEADER-Projekte angestoßen werden. Hier wurden u.a. genannt: neue Ideen, das Projekt ist noch ausbaufähig, stärkere Einbindung von lokalen Unternehmen ist wünschenswert, Schwerpunkt Bildung für nachhaltige Entwicklung, Einbindung von Gender Aspekten, mehr Lehrlinge und Fachkräfte gewinnen.

Es sind keine wesentlichen **Abweichungen vom REK bzw. Reaktionen darauf** bekannt. Da während der gesamten Periode nur unzureichende Evaluierungen in den LAG-Sitzungen durchgeführt worden sind, kann nicht festgestellt werden, ob es tatsächlich wesentliche Abweichungen vom REK gegeben hat, auf die hätte reagiert werden müssen.

Das LAG-Management und der Lenkungsausschuss übernahmen **Anpassungs- und Steuerungsfunktionen** bei der Auswahl nachträglich eingereichter Projekte. Diese mussten den Zielsetzungen des REKs entsprechen, eindeutig einem Handlungsfeld zugeordnet werden können und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung aufführen.

Während der gesamten LEADER-Periode kam es zu keinen (wesentlichen) **strategischen Änderungen im REK** bezogen auf die Handlungsfelder, das Gebiet und die Arbeitsweise der LAG.

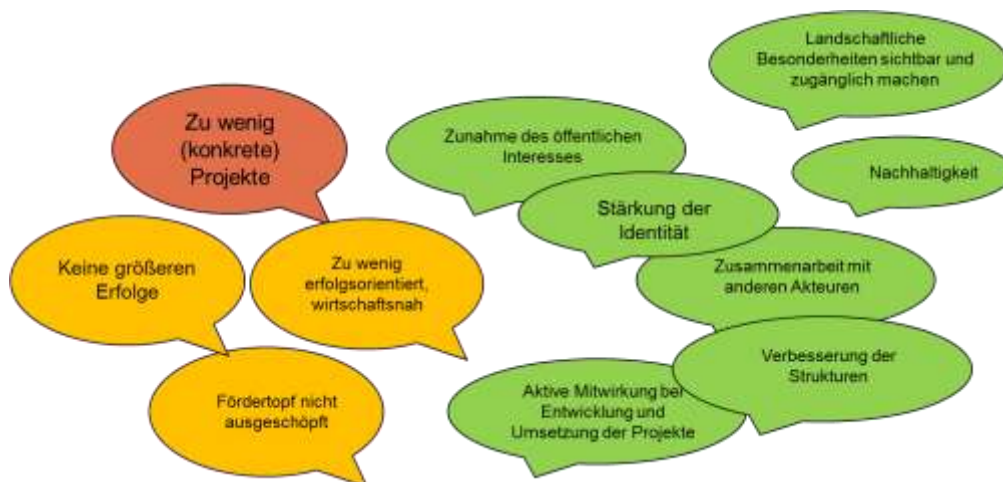
Die gewählten Handlungsfelder haben sich grundsätzlich bewährt. In der neuen LEADER-Periode sollten das Handlungsfeld A Natur und Umwelt mit dem Handlungsfeld B Land- und Forstwirtschaft aufgrund thematischer Überschneidungen zusammengeführt werden. Die anderen Handlungsfelder bleiben bestehen und werden um aktuelle Themen (wie z.B. Gesundheit, Energie und Mobilität) ergänzt. Die Gebietskulisse – insbesondere in Hinblick auf die Tatsache, dass der Landkreis deckungsgleich mit der Biosphärenregion ist – hat sich als geeignet bewährt.

### **Exkurs: LEADER ein Erfolgskonzept?**

Der Erfolg des LEADER-Prozesses im Allgemeinen wurde durchschnittlich als niedrig eingestuft. Die Ursachen für diese im Vergleich geringe Erfolgsquote liegen möglicherweise folgendermaßen begründet:

- Zu wenig erfolgsorientiert, wirtschaftsnah
- Fördertopf nicht ausgeschöpft
- Keine größeren Erfolge
- Misserfolg: es Bedarf echter Bedarfsanalysen und Vernetzungen (z.B. Flächennutzungsplan mehrerer Gemeinden)

Die unterschiedlichen Bewertungen und Erwartungen machen den interdisziplinären Charakter des LEADER-Programmes deutlich. Durch Gespräche mit dem LAG-Manager wurden anfängliche Vorurteile ausgeräumt und Nutzen aus dem Programm gezogen.



**Abbildung 5:** Was waren die Erfolge und Effekte für die Region? Ergebnisse der Evaluierung, Juli 2014

Dahingegen wurden folgende positive Effekte für die Region als Erfolg gesehen:

- Stärkung der Identität
- Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, Netzwerk
- Aktive Mitwirkung bei Entwicklung und Umsetzung der Projekte
- Verbesserung der Strukturen
- Nachhaltigkeit
- Landschaftliche Besonderheiten sichtbar und zugänglich machen

### **Der „Mehrwert“ von LEADER**

„Konkret bewirkte der LEADER-Prozess...“:

Verbesserung der Lebensbedingungen (Natur, Mobilität und Infrastruktur), Steigerung der Attraktivität der Region für Einwohner und Gäste (Wohnwert, Erholungs- und Freizeit), Stärkung des

natürlichen Potentials, Vernetzung der Akteure, Schaffung von Kooperationen, Nutzung von Synergien, Erhalt/Förderung lokaler Ressourcen: Kultur- und Naturlandschaft, Gewässer- und Bodenressourcen, wirts. Ressourcen, Lebensqualität, Steigerung des regionalen Bewusstseins, Tradition, Technik und Handwerk

Ergebnisse der Evaluierung (Juli 2014)

## 5. Zusammenfassung

### Konsequenzen aus der Evaluierung für den neuen LES-Prozess

Grundsätzlich werden der LEADER-Prozess 2007 -2013 und seine Umsetzung positiv angesehen. Dies zeigt sich deutlich an der Beschlussfassung der LAG Mitgliedsversammlung vom 19.11.2013, sich erneut als LEADER-Region zu bewerben. Bereits in dieser Sitzung wurde festgehalten, dass die Vereinsmitglieder mit der alten Förderperiode in manchen Punkten nicht zufrieden sind.

Auch wurde im Rahmen der Sitzung festgestellt, dass der zur Verfügung gestellte Arbeitszeitanteil des LAG-Managers in der neuen Förderperiode zwingend erhöht werden muss.

Diese Beurteilung spiegelt sich in den Ergebnissen der vorliegenden Evaluierung wider. Die Verbesserungsvorschläge bzw. Anforderungen an den neuen LEADER-Prozess und die Umsetzung der LES lassen sich wie folgt zusammenfassen:

#### Zukünftige Anforderungen an...

**...das LAG-Management:** mehr Manpower für LEADER, d.h. mehr Arbeitszeitanteil für LAG-Manager im Landratsamt sowie zusätzlich eine externe Person, die für die Projektideen und -umsetzung in der Region vor Ort zuständig ist

Eine bessere Öffentlichkeitsarbeit (z.B. ein aktueller, zeitgemäßer, interaktiver Internetauftritt) verbunden mit einer transparenten Öffentlichkeitsarbeit (z.B. bei Projektvergabekriterien)

Das LAG-Management fungiert als Vernetzungsleitstelle/Schnittstelle für unterschiedliche Förderprogramme, Netzwerk/Projektpartner und Nachbarregionen.

Die bewilligten Fördermittel werden (besser) abgerufen und ausgeschöpft.

**...die LAG:** Der LEADER-Gedanken wird von der LAG und die Projektnehmer getragen und nach außen kommuniziert.

**...die LEADER-Region:** die LEADER-Region versteht sich als eine Einheit. Es wird nicht mehr beharrlich an einer Gebietsverteilung (Gebietsproporz) festgehalten. Der LEADER-Gedanken wird gelebt. Es ist ein gemeinsames Ziel, LEADER im Berchtesgadener Land zu einer „Erfolgsgeschichte“ zu machen.

**...Projekte:** Es werden mehr und größere Projekte umgesetzt. Diese Projekte beschränken sich nicht auf Themenwege (Einzelprojekte), sondern fördern den ländlichen touristischen Raum ganzheitlich und interdisziplinär. Die Projekte werden öfter und fundierter evaluiert.

Ein Leitgedanke, der während des Evaluierungsprozesses immer wieder auftrat, ist die Notwendigkeit nach einer ganzheitlichen Vernetzung. D.h. eine Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen wie unter Projektpartnern, unter Handlungsbereichen, unter den Gemeinden, zu den Nachbarregionen, etc. Dieser Leitgedanke wird Grundgedanke der neuen LES sein.

Als **Fazit der Evaluierung** lässt sich ziehen, dass die vergangene LEADER-Periode 2007 - 2013 den richtigen Weg zum „Bewahren, gestalten und leben“ (in) der Region (so der Titel des REK) eingeschlagen hat. In der neuen LEADER-Periode (2014 - 2020) gilt es diesen ohne vorangegangene Umwege gemeinsam weiter zu gehen. In LEADER steckt viel Potential, welches in Zukunft genutzt werden kann.

## B Lokale Entwicklungsstrategie (LES) LEADER 2014 – 2020

### 1. Festlegung des LAG-Gebiets

- **Beschreibung des LAG-Gebiets**

Das LAG-Gebiet Berchtesgadener Land liegt im Regierungsbezirk Oberbayern und ist deckungsgleich mit der Fläche des Landkreises Berchtesgadener Land, der 840 qkm groß ist (s. Anhang 1.1 Protokoll Lenkungsausschuss). Im LAG-Gebiet liegen insgesamt 15 Städte, Märkte und Gemeinden, die zusammen 102.098 Einwohner (Stand: 30.06.2013) zählen. Die meisten Einwohner leben in der Kurstadt Bad Reichenhall mit 17.092 und am wenigsten in der Gemeinde Schneizlreuth mit 1.331 (s. Tabelle 1 und Abbildung 6). Es gibt zwei gemeindefreie Flächen, den Schellenberger Forst und Eck. Keine Gemeinde ist gleichzeitig Teil einer anderen LEADER-LAG.

**Tabelle 1:** Einwohnerzahlen im Landkreis Berchtesgadener Land, Stand 30.06.2013<sup>3</sup>

	<b>30.06.2013</b>
<b>Ainring</b>	9.625
<b>Anger</b>	4.363
<b>Bad Reichenhall, GKSt.</b>	17.092
<b>Bayerisch Gmain</b>	2.945
<b>Berchtesgaden, M.</b>	7.683
<b>Bischofswiesen</b>	7.529
<b>Freilassing, St.</b>	16.060
<b>Laufen, St.</b>	6.872
<b>Marktschellenberg, M.</b>	1.749
<b>Piding</b>	5.219
<b>Ramsau b. Berchtesgaden</b>	1.755
<b>Saaldorf - Surheim</b>	5.288
<b>Schneizlreuth</b>	1.331
<b>Schönau a. Königssee</b>	5.434
<b>Teisendorf, M.</b>	9.153
<b>Landkreis BGL</b>	102.098



**Abbildung 6:** Landkreis Berchtesgadener Land<sup>4</sup>

Der Landkreis Berchtesgadener Land mit einer Gebietsgröße von 840qkm<sup>5</sup> ist zusammenhängend und grenzt im Nordosten und Südwesten an Österreich, im Westen und Nordwesten an den

<sup>3</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenerhebung, 30.06.2013

<sup>4</sup> Quelle: Landratsamt Berchtesgadener Land

<sup>5</sup> www.statistikdaten.bayern.de, Stand 23.11.2014

Nachbarlandkreis Traunstein. Die österreichische Landeshauptstadt Salzburg ist für die Einwohner des Berchtesgadener Landes die nächstgelegene Großstadt.

Im Norden ist der Landkreis durch eine hügelige Voralpenlandschaft geprägt, welche nach Süden hin in die Hochalpen übergeht. Durch die bäuerliche Arbeit ist über Jahrhunderte hinweg eine Kulturlandschaft entstanden, die es noch heute zu erhalten gilt. Durch die landschaftliche und naturräumliche Ausstattung ist das Berchtesgadener Land nicht nur für seine Einwohner, sondern auch als touristische Destination attraktiv.



**Abbildung 7:** Zonierung der Biosphären Region Berchtesgadener Land<sup>1</sup>

Im Süden des Landkreises liegt der Nationalpark Berchtesgaden, Deutschlands einziger alpiner Nationalpark. Zusätzlich ist das gesamte Gebiet des Berchtesgadener Landes als UNESCO-Biosphärenreservat, die sog. Biosphärenregion Berchtesgadener Land, ausgezeichnet (s. Abbildung 7).

Aus dieser Kombination – Nationalpark als international bekannte Schutzgebietskategorie und Biosphärenregion mit UNESCO-Prädikat als Modellregion für eine nachhaltige Entwicklung – ergeben sich für die Region nachhaltige Vorteile.

Bayernweit existiert keine weitere LAG, die gleichzeitig Biosphärenregion ist und darüber hinaus noch einen Nationalpark beinhaltet. Weitere gebietsumfassende „Pluspunkte“ stellen das integrierte Klimaschutzkonzept (Fertigstellung und Verabschiedung durch Kreistagsbeschluss im April 2013) dar, sowie die im Mai 2014 gestartete Initiative zur Bildungsregion, die beide von einer breiten Bürgerbeteiligung begleitet waren bzw. sind. (nähere Erläuterungen s. Kapitel 3)

- **Begründung der LAG für die gewählte**

- Gebietsfestlegung**

- Bereits in der letzten LEADER-Förderperiode hat sich gezeigt, dass sich durch die identische Gebietsfestlegung des LAG-Gebietes mit dem Landkreis Berchtesgadener Land, politisch sowie verwaltungsmäßig eine Einheit bildet, was organisatorisch in vieler Hinsicht von Vorteil ist.

- **Angaben zu weiteren bestehenden Initiativen zur regionalen Entwicklung im LAG-Gebiet**

- Das LAG-Gebiet überschneidet sich räumlich nicht mit anderen bestehenden Initiativen, wie ILE-Gebiete, IRE-Gebiete oder Regionalmanagement, die zur regionalen Entwicklung beitragen.

- Laut dem Landesentwicklungsprogramm Bayern liegt das LAG-Gebiet nicht im „Raum mit besonderem Handlungsbedarf“ (s. Anhang 1.2 Strukturkarte). Diese Zuordnung wird sich auch mit Umsetzung der geplanten Heimatstrategie nicht ändern (Stand September 2014)<sup>6</sup>.

Kapitelfazit: Die aufgeführten Angaben und Erläuterungen zeigen auf, dass die LAG Berchtesgadener Land die erforderlichen Kriterien zur Gebietsfestlegung eines LAG-Gebietes erfüllt.

<sup>6</sup> [www.bayern.de/Pressemitteilungen-.1255.10498925/index.htm](http://www.bayern.de/Pressemitteilungen-.1255.10498925/index.htm), August 2014



## 2. Lokale Aktionsgruppe

### a) Rechtsform, Zusammensetzung und Struktur

Nach Vorgaben zur Bewerbung für LEADER 2014 – 2020 des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF) sollen die LAGs bayernweit eine rechtsfähige **Rechtsform** erhalten. Die LAG Berchtesgadener Land, bisher ein „einfacher“ Verein, hat sich aufgrund der regionalen Anforderungen und Erkenntnissen aus der Evaluierung (Kapitel A) mit Verabschiedung einer neuen Satzung am 30.10.2014 zukünftig für die Rechtsform eines eingetragenen Vereins<sup>7</sup> entschieden (s. Satzung „Regionales Entwicklungsforum Berchtesgadener Land“, Stand 30.10.2014 im Anhang 2.1). Er stellt für die Region die effektivste Rechtsform dar, um einen breiten Bottom-Up-Prozess umsetzen zu können.

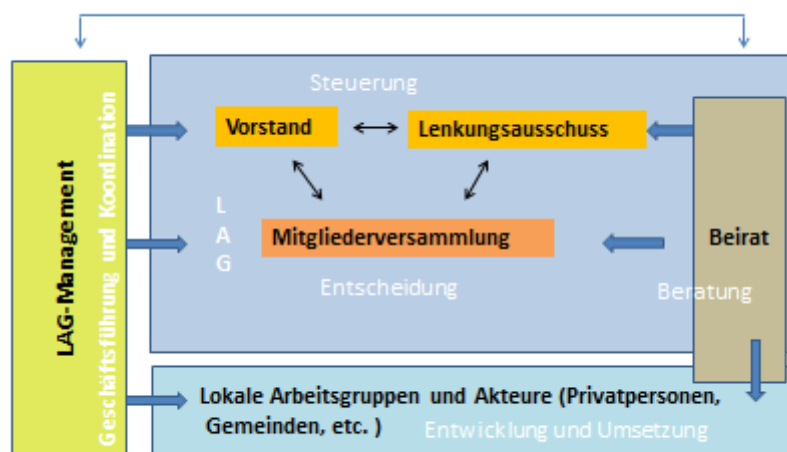
Die neue Vereinssatzung beinhaltet als wesentliche Änderungen bzw. Ergänzungen neben der Eintragung als Verein (§1, 1) einen definierten Vereinszweck (§2,2):

*Der Verein ist eine Interessengemeinschaft, deren Zweck es ist, die Mitglieder sowie andere regionale Akteure bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen zu unterstützen und zu fördern, die der integrierten und langfristigen Entwicklung der Region dienen und deren Wirtschaftskraft nachhaltig stärken sollen*

Der Verein setzt sich u.a. für die Förderung von Entwicklungsstrategien und für kommunale und regionale Zusammenarbeit ein (§2,3.3 und 4, s. 2. Aufgaben der LAG in diesem Kapitel). Mitglied des Vereins kann jede natürliche oder juristische Person sein, die den Vereinszweck unterstützt. Der Verein erhebt im Grundsatz keine Mitgliedsbeiträge (§13, 1). Die Mitglieder haben bestimmte Rechte und Pflichten. (§4 und 5). Der Fachbeirat wird als Organ des Vereins mit bestimmten Aufgaben aufgenommen (§6, d und §10). Der Lenkungsausschuss ist das nach LEADER vorgeschriebene Organ zur Durchführung eines ordnungsgemäßen Projektauswahlverfahrens.

Die Geschäftsstelle (§11) ist am Landratsamt Berchtesgadener Land (§1,2).

Die **Zusammensetzung und Struktur der LAG** sowie die jeweiligen Aufgabenbereiche werden durch folgende Grafik veranschaulicht:



**Abbildung 8:** Struktur der LAG Berchtesgadener Land

<sup>7</sup> Zur Wahl der Rechtsform s. [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05\\_Service/Publikationen/Seminarberichte/2001\\_4\\_Verein\\_GmbH.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05_Service/Publikationen/Seminarberichte/2001_4_Verein_GmbH.pdf)

Die LAG (im weiteren Sinne) setzt sich zusammen aus:

- Steuerungsebene: Vorsitz, Lenkungsausschuss
- Entscheidungsebene: LAG-Mitgliederversammlung
- Beratungsebene: Fachbeirat
- Umsetzungsebene: Projektarbeitskreise, aktive Akteure, etc.
- Management-/Koordination-/ Öffentlichkeits-/Vernetzungsebene: LAG-Management

Der Verein setzt sich zusammen aus einem Vorsitz mit leitenden Funktionen, der steuernden Mitgliederversammlung, dem Lenkungsausschuss als Entscheidungsgremium sowie einem Fachbeirat. Die vier Organe des Vereins d.h. die LAG, werden durch ein LAG-Management koordiniert.

Der **Vorsitzende** des Vereins bleibt Landrat Georg Grabner (Wiederwahl in der Vereinssitzung vom 23.07.2014). Bürgermeister Franz Rasp wurde zum stv. Vorsitzenden gewählt. Der Vorsitzende vertritt die LAG nach innen und außen.

Der **Lenkungsausschuss** setzt sich aus 9 Personen (dem Vorsitzenden der LAG, 3 Vertretern von Mitgliedskommunen und 5 Vertretern der Wirtschafts- und Sozialpartner, anderer Bereiche der Zivilgesellschaft sowie deren Verbänden) zusammen (§8 der Vereinssatzung). Der WiSo-Partner-Anteil beträgt somit über 50%.

Im Frühjahr 2015 wird ein neuer Lenkungsausschuss gemäß den LEADER-Voraussetzungen und Vorgaben des StMELF gewählt (s. Anlage 2.2 Mitgliederliste Lenkungsausschuss, Stand November 2014). Hiernach wird die Zusammensetzung der Interessensgruppen so gewählt, dass jeweils mindestens ein Vertreter die Inhalte der Entwicklungsziele der vorliegenden LES vertritt. Es wird angestrebt, dass der Anteil von Frauen und Jugendlichen zusammen mind. 30% beträgt.

Die **Lokale Aktionsgruppe** (LAG) hat ihren Ursprung aus der im Januar 2005 gestarteten Initiative Zukunftswerkstatt Berchtesgadener Land. Ziel war es, die Wirtschaftskraft des Landkreises zu steigern, zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen sowie die hohe Lebens- und Umweltqualität zu erhalten. Inhaltliche Schwerpunkte im Sinne der LEADER-Idee, die auch in Zukunft für die LAG von essentieller Bedeutung sind.

Seither bündelt die LAG Aktivitäten mehrere Gruppen und Initiativen im Landkreis als Motor für eine integrierten Regionalentwicklung. Dies zeigt sich an der heterogenen **Mitgliederliste der LAG**, die einen Querschnitt aus den regionalen Arbeits- und Lebensbereichen aufzeigt. Im Vgl. zu anderen Arbeitsgruppen in der Region zeichnet sich die LAG durch einen integrativen Charakter aus. So sind aktuell zahlenmäßig Mitglieder aus folgenden Bereichen vertreten:

**Tabelle 2:** LAG-Mitglieder nach Anzahl und Bereichen

Bereich	Mitglieder
Wirtschaft und Verkehr	1
Land- und Forstwirtschaft	4
Tourismus und Gesundheit	3
Natur- und Umwelt	5
Bildung	2
Soziales und Senioren	2

Die LAG hat insgesamt aktuell 33 Mitglieder (Stand November 2014) mit Vertretern aus 6 Interessensgruppen (s. Tabelle oben, aktuelles Mitgliederverzeichnis LAG Verein im Anhang 2.4 mit Zuordnung). Jedes ordentliche Mitglied ist stimmberechtigt (s. §6,2). Das Verhältnis Wirtschaft- und Sozialpartner (WiSo-Partner) zu Vertretern öffentlicher Behörden beträgt folglich 17 zu 16 bzw. 51,5%. Während des Bewerbungsprozesses sind vier neue Mitglieder aufgenommen worden; weitere werden voraussichtlich in der nächsten LAG-Sitzung 2015 einen Antrag stellen.



Die Mitgliedschaft und Mitarbeit in der LAG steht jedem Interessierten (juristische oder natürliche Person) offen. Das LAG-Management weist aktiv auf diese Möglichkeit der Beteiligung an regionalen Prozessen hin bspw. auf öffentlichen Veranstaltungen oder im Internet (s. Anlage 2.5 Antrag auf Mitgliedschaft).

## **b) Aufgaben und Arbeitsweise**

Die Aufgaben und Arbeitsweisen der **LAG** sind transparent und verbindlich in der Vereinssatzung vom 30.10.2014 geregelt. Grundlegende Aufgaben des Vereins sind (§ 2 der Vereinssatzung):

1. Erarbeitung, Fortschreibung und Umsetzung eines Regionalen Entwicklungskonzepts
2. Umsetzung bzw. Unterstützung von Projektideen und Projektvorschlägen, die den Zielen des Regionalen Entwicklungskonzepts entsprechen und die nachhaltige Entwicklung der Region vorantreiben
3. Förderung von Entwicklungsstrategien zur Verbesserung der Lebensqualität und zur Stärkung der regionalen, sozialen und ökologischen Wettbewerbsfähigkeit
4. Förderung der kommunalen und regionalen Zusammenarbeit und weitere Vernetzung der regionalen Akteure

Aufgaben des **Lenkungsausschusses** sind die Prüfung von Projektanträgen anhand festgelegter Auswahlkriterien (s. Kapitel 5 Projektauswahlverfahren) und die Auswahl der Projekte, die an den Vorsitzenden zur Beantragung einer LEADER-Förderung weitergegeben werden.

Zudem obliegt dem Lenkungsausschuss die Steuerung und Kontrolle der lokalen Entwicklungsstrategie. Der Ausschuss tagt mindestens halbjährlich und kann Antragsteller und Fachbeiratsmitglieder hinzuziehen.

Der **Fachbeirat** wird anlassbezogen zusammengerufen (z.B. bei Sitzungen zu Entwicklungszielen, bestimmten Themen, die Projektantragssteller betreffen). Aus Gründen einer effizienten Arbeitsweise wird auf Facharbeitskreise bestehender Initiativen der Region zurückgegriffen (bspw. Arbeitskreise der Bildungsregion).

### **Die LAG als Schnittstelle**

*Wie wirkt die LAG bei der Koordinierung von Konzepten, Akteuren und Prozessen zur regionalen Entwicklung im LAG-Gebiet mit?*

Die LAG versteht sich als Schnittstelle der verschiedenen Akteure und Aktivitäten in der Region.

Durch die Anbindung der Geschäftsstelle an das Landratsamt, ist ein direkter Informationsfluss über die aktuelle Situation im Landkreis bzw. im LAG-Gebiet gewährleistet. Das Landratsamt ist in verschiedene Geschäfts- bzw. Fachbereiche (wie z.B. Umwelt, Jugend, Soziales, etc.) und Themenbeauftragte (z.B. die Seniorenbeauftragte) organisiert, die Themen der LES betreffen. Dabei gibt es einen regelmäßigen Informationsaustausch über aktuelle Aktivitäten und Themen zwischen dem LAG-Management und den Fachbereichen des Landratsamts.

Es findet eine enge Einbindung in die Umsetzung des Klimaschutzkonzeptes (bspw. hat der Klimaschutzmanager M. Munch an den LEADER-Workshop und Arbeitsgruppensitzung teilgenommen und u.a. Projektvorschläge eingebracht) und der Bildungsregion (Teilnahme und Leitung des LAG-Managers an Arbeitskreisen) statt. Eine gute Zusammenarbeit und regelmäßiger Austausch existiert mit Gesellschaften (z.B. der Wirtschaftsförderungsgesellschaft WFG, Berchtesgadener Land Tourismus GmbH) und Vereinen der Region (z.B. Solidargemeinschaft BGL e.V.) wie auch mit der Biosphärenregion Berchtesgadener Land, die ihre Verwaltungsstelle in dem Landratsamt hat.

Durch die aufgeführten Strukturen bzw. Verknüpfungen kann erreicht werden, dass die Umsetzung der LES (mit seinen Entwicklungs- und Handlungsziele) auch in anderen Bereichen außerhalb des Wirkungsbereiches der LAG und seiner Mitglieder erreicht wird.

Grundlegende Überlegungen der Arbeitsweise der LAG sind in folgender Grafik dargestellt:



**Abbildung 9:** Evaluierung der Managementeffektivität, IUCN 2006

Dieser methodische Ansatz zur Überprüfung der Managementeffektivität wurde im Zuge der Schutzgebietenbewertung im Auftrag der Internationalen Naturschutzunion (IUCN) von HOCKINGS et al. (2006) entwickelt und auf die deutschen Nationalparke angewandt<sup>8</sup>. Diese grundsätzliche Planungs- und Vorgehensweise ist auch auf die LAG, seine Arbeitsweise und sein Management zu übertragen. Sie ist nicht erst bei der Evaluierung (s. Kapitel 6) relevant, sondern bereits zu Beginn des Prozesses, als Instrument der Grundsatzüberlegung und Prozesssteuerung (*Sind wir auf dem richtigen Weg?*).

Die LAG sollte sich entsprechend der Prozessschritte zu Beginn die Fragen stellen: Wo stehen wir heute (Ist-Zustand)? Wo wollen wir hin (Soll-Zustand)? Mit welchen Mitteln und welchen Akteuren? Wie gehen wir dabei vor? Und wie überprüfen wir abschließend das Erreichte um wieder mit den Erkenntnissen in einen neuen Prozess zu starten?

Überträgt man die einzelnen Prozessschritte auf die vorliegende LES ergibt sich folgende Übersicht:

**Tabelle 3:** Evaluierung der Managementeffektivität nach Prozessschritten der LES, Vorlage DIEPOLDER, MALY-WISCHHOF & KEMKES 2008, modifiziert)

Prozessschritte	Kontext: <i>Wo stehen wir heute?</i>	Planung: <i>Wo wollen wir hin?</i>	Input <i>Was brauchen wir?</i>	Managementprozess: <i>Wie gehen wir vor?</i>	„Output“ <i>Was ist herausgekommen?</i>	„Outcome“ <i>Was haben wir erreicht?</i>

<sup>8</sup> DIEPOLDER, MALY-WISCHHOF und KEMKES (2008). BMU/BfN-Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben "Entwicklung von Qualitätskriterien und -standards für deutsche Nationalparke" (EUROPARC Deutschland)

<b>Schwerpunkt Evaluierung</b>	Ist- und SWOT-Analyse <i>Was sind unsere Stärken und Schwächen?</i>	Beurteilung der Entwicklungsplanung	Beurteilung der nötigen und verfügbaren Ressourcen für das Management	Beurteilung der Art und Weise, wie das Management durchgeführt wird	Beurteilung der Umsetzung der LES und Aktionen	Beurteilung des Erreichten bzw. der Zielerreichung
<b>Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebietsabgrenzung</li> <li>Rahmenbedingungen (z. B. LEP, ILE, IRE ...)</li> <li>SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzeption für LAG-Management</li> <li>Festgelegte Entwicklungs- und Handlungsziele (s. Gesamtstrategie)</li> <li>Aktionsplan</li> </ul>	Für LAG verfügbare Ressourcen hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzen</li> <li>Personal</li> <li>Ausstattung</li> </ul>	Nachhaltigkeit und Angemessenheit der erbrachten Managementprozesse und -strukturen <ul style="list-style-type: none"> <li>Checklisten</li> <li>Prüfverfahren</li> <li>Monitoring</li> <li>Evaluierung</li> </ul>	Ergebnisse der Managementaktivitäten u.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Projekte</li> <li>generierte Fördermittel</li> <li>eingebundene Stakeholder</li> <li>durchgeführte ÖÄ</li> <li>Konstitution von Netzwerken</li> </ul>	Wirkung des Managements in Bezug auf die formulierten Ziele
<b>Fokus auf:</b>	Zustand	Angemessenheit (Effizienz)	Ressourcen	Effizienz und Angemessenheit	Ergebnisse	Wirksamkeit und Angemessenheit (Effektivität)
<b>Zu finden im LES in:</b>	Kap. 1 Kap. 3.	Kap. 2 Kap. 4	Kap 2.	Kap. 5 Kap. 6	Evaluierungsbericht 2007-2013 Zukünftig jährlicher EVA-Bericht	Evaluierungsbericht 2007-2013 Zukünftig jährlicher EVA-Bericht

Diese Übersicht dient der LAG bzw. seinem Management als „Handwerkzeug“ sein Vorgehen permanent zu überprüfen (s. Kapitel 6 Monitoring).

### c) Das LAG-Management

*Wie muss das LAG-Management strukturiert sein, damit die LAG optimal agieren kann?  
Wie werden die Kernaufgaben Konzeption – Koordination – Kooperation erfüllt?*

Der Landkreis Berchtesgadener Land wird per Geschäftsbesorgungsvertrag die Geschäftsführung des Vereins zur Erfüllung des Satzungszwecks übernehmen (§10 der Vereinssatzung). Das LAG-Management bleibt weiterhin dem Büro des Landrats zugeordnet. Um die Wahrnehmung der Aufgaben eines erfolgreichen LAG-Managements werden zukünftig entsprechende Kapazitäten im Fachbereich „Büro des Landrats“ freigehalten werden. Diese Kontinuität trägt dazu bei, bei der Bevölkerung den LEADER-Gedanken zu verankern und auch gegenüber anderen Regionen und Institutionen einen beständigen Ansprechpartner zu haben.

In der neuen LEADER-Periode ist zudem vorgesehen, dass das LAG-Management von einer externen Projektbetreuung unterstützt wird. Diese zusätzlich beauftragte Fachkraft wird Projektträgern vor Ort direkte Hilfestellung bei der Ideenentwicklung, Netzwerkarbeit, Beantragung der Fördermittel, Umsetzung und Abwicklung leisten. Darüber hinaus entwickelt dieser Projektbeauftragte selbst regionaltypische Ideen und forciert den Austausch mit anderen Kooperationspartnern und -LAGs.

Die Kosten für diese externe Projektbetreuung (kalkuliert sind jährliche Kosten in Höhe von 30.000 bis 40.000 €) sind bereits in den Haushaltsentwurf des Landkreises Berchtesgadener Land für das Jahr 2015 und in der Finanzplanung für die Jahre 2016, 2017 und 2018 aufgenommen. Der

Gesamthaushalt des Landkreises Berchtesgadener Land für das Jahr 2015 wird in der Kreistagssitzung am 12. Dezember 2014 beschlossen.

Der Landkreis übernimmt zudem weiterhin die allgemeinen Sachaufwendungen sowie Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Mitgliedschaft im LAG-Verein bleibt weiterhin kostenfrei, wodurch eine breite Beteiligung von WISO-Partnern, Vereinen, Verbänden und Privatpersonen in der Vereinsarbeit gewährleistet scheint.

Somit ist eine ordnungsgemäße Durchführung der Aufgaben der LAG durch ein funktionsfähiges LAG-Management sichergestellt.

Die Aufgaben des LAG-Managements sind vielfältig. Das Management hat die laufenden Geschäfte des Vereins zu führen und die LAG nach innen und außen zu vertreten. Aufgaben sind im Detail:

- Geschäftsführung des Vereins
- Leitung der Öffentlichkeitsarbeit
- Koordination, Vernetzung und Unterstützung von Fachgruppen
- Erstellung von Beschlussvorlagen insbesondere Vorbereitung des Projektauswahlverfahrens für den Lenkungsausschusses
- Steuerung und Überwachung der Umsetzung der LES
- Durchführung von Evaluierungen

Neben den Anforderungen gibt es besondere Herausforderungen an das LAG-Management. So muss es unter den verschiedenen Interessen der LAG-Mitglieder (und lokalen Akteure) abwägen und vermittelnd tätig sein wie auch den Spagat zwischen den formalen Vorgaben der EU bei der Antragsstellung und Abwicklung für LEADER geförderte Projekte und dem Wunsch der Projektträger nach einer unbürokratischen, kostengünstigen Projektumsetzung entsprechen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt bei der Öffentlichkeitsarbeit.

#### **Öffentlichkeitsarbeit**

Für die Öffentlichkeitsarbeit der LAG Berchtesgadener Land werden unterschiedliche Medien genutzt:

- Digitale Medien: Überarbeitung der LAG-Homepage [www.leader-bgl.lra-bgl.de](http://www.leader-bgl.lra-bgl.de) mit einer inhaltlichen Neustrukturierung
- Regionale Printmedien: regelmäßige Pressemitteilungen zur Veröffentlichung in den örtlichen Zeitungen, Lokalradio (Bayernwelle Südost) bzw. -fernsehen (RFO) und den Internetportalen (bspw. [www.bgl24.de](http://www.bgl24.de))
- Themenflyer bzw. -broschüren der Leader-Projekte

Besonderes Augenmerk wird die LAG auf öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen legen. Hier ist insbesondere der jährlich geplante LEADER-Aktionstag zu nennen, der die breite Öffentlichkeit über aktuelle Projekte und die LES-Strategie im allgemein informiert sowie für eine aktive Mitarbeit wirbt.

Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit sowie insbesondere eine engere Zusammenarbeit mit den lokalen Redaktionen haben ebenso zum Ziel, lokale Akteure zur Mit- bzw. Zusammenarbeit einzuladen.

Die LAG Mitglieder sind aufgefordert, den LEADER-Prozess nach außen (positiv) zu kommunizieren und den LEADER-Gedanken zu transportieren.

### 3. Ausgangslage und SWOT-Analyse

In dem folgenden Kapitel wird zunächst die Ausgangslage in den für die Ziele des LES relevanten Bereichen beschrieben. Grundlage für diese Ist-Zustandsbeschreibung sind diverse Datenquellen (s. Fußnoten und Anhang 3.1), ergänzt um Aussagen von lokalen Experten (s. Liste Experteninterviews, Anhang A2). Am Ende jeden Abschnitts werden die regionsspezifischen Merkmale zusammengefasst. Die anschließenden SWOT-Analysen sind das Gesamtergebnis von intensiven Arbeitsprozessen aus den unterschiedlichen Bürgerbeteiligungsprozessen (s. Auflistung Kapitel 4). Die gemeinsam festgelegten Entwicklungspotentiale und der bestehende Entwicklungsbedarf spiegeln die Ergebnisse der Evaluierung wider (s. Kapitel A).

Im Abschluss werden die bereits bestehenden Planungen und Initiativen der Region, die drängende Themen der LES behandeln, kurz vorgestellt.

#### **Beschreibung der Ausgangslage in den für die Ziele der LES wichtigen Bereichen**

*Wo stehen wir heute? Was ist der mögliche IST-Zustand der Zukunft? Was sind unsere regionsspezifischen Merkmale?*

##### Natur und Umwelt

Das Berchtesgadener Land wird von Norden nach Süden durch glaziale Landschaftsformen geprägt. Im Norden angefangen findet sich eine Jungmoränenlandschaft aus Hügeln und Kuppen, die durch die Gletscherschmelze entstand. Seen und Moore bildeten sich durch Senken und Schmelzwasserrinnen und stellen heute für Tier- und Pflanzenarten wertvolle Lebensräume dar. Weiter in den Süden gehend beginnen die oberbayerischen Voralpen übergehend in die Hochkalkalpen. Hier finden sich hohe zum Teil steile Gebirgszüge mit Steilabbrüchen (z.B. Reiteralpe) und glazial geprägte Talformen. Höchster Gipfel ist der Watzmann mit ca. 2713 m ü. NN. Weitere für die Region typische Natur- und Landschaftsmerkmale sind die Magerweiden, Buckelfluren und Tratten. Diese für die Kulturlandschaft bedeutenden Elemente können auf Dauer nur durch eine extensive Bewirtschaftung erhalten bleiben.

Mit dem Nationalpark Berchtesgaden, dem einzigen deutschen Nationalpark in den Alpen, wird ein großer Beitrag für den Schutz der Tier- und Pflanzenwelt im südlichen Teil des Berchtesgadener Landes, der Kalkalpen, geleistet. Der Nationalpark nimmt flächenmäßig einen Teil der Biosphärenregion Berchtesgadener Land ein. Getreu dem UNESCO-Programm „Mensch und die Biosphäre“ steht hier das Zusammenleben von Mensch und Natur im Vordergrund. Die Natur soll vom Menschen erhalten und nachhaltiges Wirtschaften sowie Bildung für nachhaltige Entwicklung gefördert werden.

Auch außerhalb der Nationalparkgrenzen gibt es viele naturschutzfachlich wertvolle Bereiche, die durch Natur- und Landschaftsschutzgebiete geschützt werden. Beispiele sind großflächig unerschlossene Wälder in denen Tierarten wie das Rauhfußhuhn einen Lebensraum finden, Moore wie das Böcklmoos oder Seen wie der Tauben- und Hintersee. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Natura 2000-Gebiete.

Hoher Anteil einzigartiger und vielfältiger Natur- und Kulturlandschaften (Berge, Seen, Wald, Moore, etc.) mit Schutzgebietsstatus Nationalpark und UNESCO-Biosphärenreservat bzw. Biosphärenregion
---

##### Klima

Das Berchtesgadener Land ist durch Föhnwinde geprägt, die von Westen hin durch die Aufstauung am Alpenrand entstehen. Die jährliche Niederschlagssumme ist von Norden nach Süden hin zunehmend. 15% des jährlichen Niederschlags fallen als Schnee. Die Jahresdurchschnittstemperatur liegt in den Tieflagen bei ca. 8 °C und sinkt auf einer Höhe von bis zu 1.800 m NN auf 2,5 °C.

Laut Prognosen<sup>9</sup> wird die Lufttemperatur in Bayern um bis zu +2,1°C im Winterhalbjahr generell weiter zunehmen. Die Temperaturerhöhungen fallen im Winterhalbjahr meist deutlicher aus als im Sommerhalbjahr. Auch wird prognostiziert, dass im Winterhalbjahr die Niederschlagsmenge voraussichtlich zunehmen wird; je nach Region mit unterschiedlicher Ausprägung. In der Region werden sich die Auswirkungen des Klimawandels insbesondere in einer Veränderung des Wasserhaushalts zeigen.

Klimaprognosen weisen auf zukünftige Veränderungen des Wasserhaushaltes und der Durchschnittstemperatur hin, die auch die Region betreffen werden.

### Demographie

Die Daten für den Bevölkerungsstand im Berchtesgadener Land wurden der Landesdatenbank GENESIS-online des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenerhebung entnommen.

Im Landkreis Berchtesgadener Land leben demnach nach dem neusten Stand (30.06.2013) 102.098 Einwohner. Das Geschlechterverhältnis ist dabei relativ ausgewogen (Männer 48,7 % und Frauen 51,3 %). Der Prozentsatz an Ausländern beträgt knappe 12 %.

Nach der Regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2032 wird das Durchschnittsalter in den kommenden Jahren steigen, d.h. die Bevölkerung wird überaltern; im BGL begünstigt durch den Zuzug von Senioren bei gleichzeitigem Wegzug junger Bürger. Während für den Regierungsbezirk Oberbayern bis 2032 insgesamt eine Bevölkerungszunahme von 10% vorausgerechnet wird, beträgt der Bevölkerungszuwachs im Berchtesgadener Land im gleichen Zeitraum voraussichtlich 4%.

Der Demografische Wandel, d.h. eine zunehmende Überalterung der Gesellschaft, trifft auch auf den Landkreis BGL zu.

### Land- und Forstwirtschaft

Rund 41.010 ha Waldfläche bedecken das Berchtesgadener Land, das entspricht 48 % der gesamten Landkreisfläche. Der Landkreis gehört somit zu den Landkreisen mit erhöhtem Waldanteil.

**Tabelle 4:** Besitzstrukturen der Waldfläche<sup>10</sup>

Besitzstruktur	Fläche (ha) 2003
Staatswald	25.930
Kommunalwald	1.120
Privatwald	13.960
Gesamt	41.010

<sup>9</sup> [www.kliwa.de/index.php?pos=veranstaltungen/2012](http://www.kliwa.de/index.php?pos=veranstaltungen/2012), 27.10.2014; Klimasymposium zur Klimaveränderung und Konsequenzen für die Wasserwirtschaft

<sup>10</sup> Vgl. Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten Traunstein: [http://www.aelf-ts.bayern.de/daten\\_fakten/20612/index.php](http://www.aelf-ts.bayern.de/daten_fakten/20612/index.php)

Die landwirtschaftliche Nutzfläche beträgt knappe 18.000 ha, was rund 22 % der Landkreisfläche entspricht. Die landwirtschaftlichen Flächen werden hauptsächlich für Dauergrünland genutzt (gesamt 14.000 ha). Auf 3.500 ha wird Ackerbau vorrangig mit Silomais/Grünmais und verschiedenen Getreidearten wie Weizen, Dinkel und Gerste, betrieben.

Nach dem aktuellsten Stand vom Jahr 2010 beträgt die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe 1024, davon betreiben 107 ökologischen Landbau mit einer Gesamtfläche von über 2.100 ha. Die durchschnittliche landwirtschaftliche Betriebsgröße beträgt im Berchtesgadener Land 13 ha. Haupteinkommensquelle ist auf den meisten Betrieben die Rinder- und Milchviehhaltung. 960 landwirtschaftliche Betriebe betreiben Viehhaltung.

Die Almwirtschaft, wie sie seit Jahrhunderten im Alpenraum besteht, wird im Berchtesgadener Land, vor allem im Alpenraum, fortgeführt. In den letzten Jahrzehnten werden jedoch immer mehr Almflächen aufgegeben und nicht mehr bestoßen. Wurden 2003 noch 63 Almen bewirtschaftet, so waren es 2013 nur noch 55<sup>11</sup>.

Forstwirtschaft spielt im BGL eine verglichen mit anderen Regionen große Rolle. Größte Einkommensquelle in der Landwirtschaft ist die Rinder- und Milchviehhaltung. Die Zahl der bewirtschafteten Almflächen ist rückläufig.

### Tourismus

Das Berchtesgadener Land ist eine bekannte touristische Destination. Sie verfügt über ein breites touristisches Angebot mit saisonalen und regionalen Unterschieden. Dabei genießt vor allem der südliche Teil des Landkreises durch die Hochalpen mit Ausflugszielen wie Königssee, Maria Gern, Almbachklamm oder dem Watzmann eine traditionelle Beliebtheit.

Um den Sektor Tourismus in Zahlen zu verdeutlichen wurden Daten der dwif für das Jahr 2009 hinzugezogen. Im Jahr 2009 betrug die Zahl der Übernachtungen 3,466 Mio. und die Anzahl der Tagesreisen 4,0 Mio. Dabei wurde in der Rubrik übernachtender Tourismus ein Umsatz von 325,5 Mio. € und bei den Tagesbesuchern ein Umsatz von 86,0 Mio. € erzielt. Insgesamt kam man so 2009 auf einen Jahresumsatz von 411,5 Mio. € (Übernachtungen und Tagesreisen). Den größten Umsatzanteil erzielen dabei die gewerblichen Betriebe mit 63,2%.

Absolut betrug der touristische Beitrag zum Primäreinkommen 206,5 Mio. €. Dieser Einkommensbeitrag entspricht einem Äquivalent von rund 10.280 Personen (inkl. Nicht-Erwerbstätiger, aber mit zu versorgender Haushaltsmitglieder), die durch den Tourismus ihren Lebensunterhalt mit einem durchschnittlichen Primäreinkommen von 20.081,00 € bestreiten können. Die Aufenthaltsdauer der Übernachtungsgäste beträgt im Schnitt 5 Tage (im Vgl. 2,7 Tage im Bundesdurchschnitt)<sup>12</sup>. Die Besucherspitzen liegen vor allem in den Sommermonaten Juli und August<sup>13</sup>. Die Aufenthaltsdauer nimmt kontinuierlich ab. Die Buchungen werden immer kurzfristiger durchgeführt.

Der Tourismus ist ein (traditionell) wirtschaftliches Standbein in BGL, das den allgemeinen touristischen Veränderungen (Konkurrenz, Nachfragen, Trends) ausgesetzt ist.

<sup>11</sup> Vgl. AELF Traunstein: [http://www.aelf-ts.bayern.de/daten\\_fakten/20612/index.php](http://www.aelf-ts.bayern.de/daten_fakten/20612/index.php) und Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenerhebung, GENESIS-Online

<sup>12</sup> <https://offenedaten.de/dataset/destatis-statistik-45412/resource/f8d4eb02-e1c6-400b-867f-99bfa1235677>

<sup>13</sup> Vgl. BGLT, Monatliche Statistik BGL 2011/2012

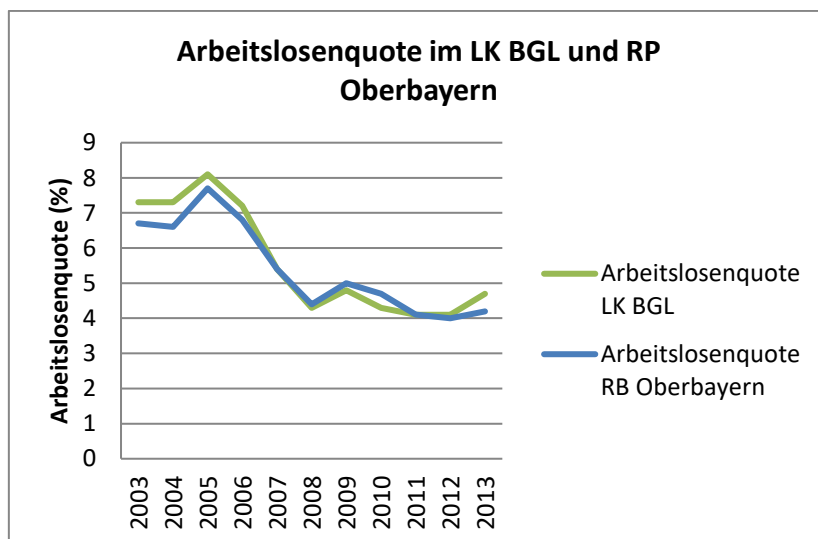
Im Vergleich zu vielen anderen ländlichen Regionen hat der Tourismus eine höhere wirtschaftliche Bedeutung, ist aber bei weitem nicht der Hauptwirtschaftsfaktor für das Berchtesgadener Land.

### Wirtschaft und Beschäftigtenverhältnisse

Die wirtschaftliche Entwicklung im Landkreis BGL kann als stabil bezeichnet werden. Der Grund dafür ist u.a. eine ausgewogene Struktur von klein- und mittelständischen Unternehmen aus den Bereichen Gewerbe, Handwerk, Industrie, Handel und Dienstleistungen, Landwirtschaft sowie Tourismus. Die Wirtschaftskraft ist hauptsächlich bedingt durch eine stark klein- und mittelständische produktionsorientierte Industrie mit weltweit tätigen Unternehmen, ergänzt durch das Handwerk und den (Groß-)Handel<sup>14</sup>.

Insgesamt zählt der Landkreis rund 49.500 Erwerbstätige. Das entspricht knapp der Hälfte der Einwohnerzahl des Berchtesgadener Landes. Dabei arbeiten über 70 % im Dienstleistungsbereich, 21,8 % im produzierenden Gewerbe und 3 % in der Land- und Forstwirtschaft und Fischerei. Im produzierenden Gewerbe sind vor allem Firmen mit Schwerpunkt auf Feinmechanik, Metallverarbeitung und Maschinen- und Anlagebau zu nennen. Rund 31.670 der Erwerbstätigen sind sozialversicherungspflichtig.

Die Arbeitslosenquote hat im Berchtesgadener Land in den letzten 10 Jahren abgenommen. Betrug sie im Jahr 2003 noch 7,3 % waren es im Jahr 2013 nur noch 4,7%. (der Bundesdurchschnitt lag 2013 bei 6,9 %)<sup>15</sup>. Im Vergleich zum Regierungsbezirk Oberbayern mit einer Arbeitslosenquote von 4,2% im Jahr 2013, liegt das Berchtesgadener Land etwas darüber. Abbildung 10 zeigt, dass die Arbeitslosenquote in den letzten zwei Jahren im Berchtesgadener Land im Gegensatz zum Regierungsbezirk Oberbayern stärker steigt<sup>16</sup>.



**Abbildung 10:** Arbeitslosenquote LK BGL und RB Oberbayern, Landesamt für Statistik und Datenerhebung, 2013

Die wirtschaftliche Struktur des Landkreises ist heterogen und somit stabil und krisenbeständig.

<sup>14</sup> Vgl. WFG, Jahresbericht 2012

<sup>15</sup> [www.de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/](http://www.de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/), Stand Oktober 2014

<sup>16</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenerhebung, GENESIS-Online, 30.06.2013



## Kultur

Kultur, Tradition und Brauchtum sind im Berchtesgadener Land tief verankert.

Die Salzgewinnung ist bis heute für die Region prägend und hat den Landkreis weit über die Grenzen hinaus bekannt gemacht. Das Salzbergwerk in Berchtesgaden ist seit 1517 in Betrieb und ist Deutschlands einziges Besucherbergwerk, in dem noch aktiv abgebaut wird. Im Salzmuseum der Alten Saline in Bad Reichenhall erhalten Besucher Information über den Salzabbau und die Salzgewinnung.

Über Baudenkmäler wie Kirchen, Kapellen, Gehöfte oder Schlösser verfügt jede Gemeinde im Berchtesgadener Land. Beispielhaft zu nennen sind hierbei die Wallfahrtskirche Maria Gern bei Berchtesgaden, die Kapelle St. Bartholomä am Königssee, das königliche Schloss Berchtesgaden oder auch das Kehlsteinhaus, dass ein Relikt aus der nationalsozialistischen Zeit ist.

Im Alpenraum ist noch heute die traditionelle Almwirtschaft von großer Bedeutung. Das Vieh wird bereits seit mehreren Jahrhunderten über die Sommermonate auf höher gelegene Weideflächen in den Gebirgslagen getrieben. Grund hierfür ist, dass die landwirtschaftlichen Flächen in den Tälern nicht für die jährlich benötigten Futtermengen ausreichen. Über den Sommer sind die Almen beliebte Ausflugsziele für Wanderer und bieten oft selbst hergestellte Produkte wie Käse, Speck und Brot zur Brotzeit an. Beim jährlichen Almadtrieb werden die Rinder geschmückt und ins Tal zurück in die Stallungen gebracht. Der Almadtrieb ist vielerorts längst Besuchermagnet und lockt zahlreiche Touristen an.

Als traditionelle Handwerkskunst sind die Holzschnitzerei, Gerberei und Herstellung der bayerischen Lederhosen zu nennen. Mittlerweile löst jedoch maschinelle Anfertigung die traditionelle Herstellung ab, jedoch gibt es in Berchtesgaden noch immer die Berufsfachschule für Holzbildhauerei und Schreinerei.

Die Tracht wird bis heute im Berchtesgadener Land getragen und genießt in den letzten Jahren an Aufschwung. Bei öffentlichen Veranstaltungen und Festen und Familienfeiern ist das Trachtentragen bei vielen Einheimischen eine Selbstverständlichkeit. Nicht zuletzt sind das Dirndl und die Lederhose auch für den Tourismus eines der Merkmale des Berchtesgadener Landes. Auch der Dialekt wird gewissenhaft gepflegt und oft an jüngere Generationen weitergegeben.

Das vielfältige kulturelle Angebot spiegelt die Verankerung von Tradition und regionalem Brauchtum wider.

## Bildung und Soziales

Die Daten in der Rubrik Bildung und Soziales stammen ausschließlich von der Datenbank GENESIS-online des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenerhebung.

Im Berchtesgadener Land gibt es rund 38 Kindergärten, die über 2444 Kindergartenplätze verfügen. Diese sind mit 2424 Kindern fast vollständig ausgelegt (Stichtag 01.01.2005).

Die Anzahl der allgemein bildenden Schulen im Berchtesgadener Land ist aus Tabelle Allgemeinbildende Schulen im LK BGL (s. Anhang 3.1) ersichtlich. Insgesamt gingen im Schuljahr 2013/14 9725 Schüler auf die allgemein bildenden Schulen einschließlich der Wirtschaftsschule. 1024 Schüler erlangten einen Schulabschluss, während 49 Schulabgänger ohne Abschluss blieben.

Außerschulische Bildungsangebote bieten u.a. der Nationalpark Berchtesgaden, das Schülerforschungszentrum in Berchtesgaden, die Biosphärenregion Berchtesgadener Land und die bayerischen Akademie für Naturschutz und Landespflege in Laufen.

Volkshochschulen mit einem vielschichtigen Bildungsangebot sowohl in der Erwachsenen-, als auch in der Kinder- und Jugendbildung gibt es in Berchtesgaden, Bad Reichenhall, Freilassing und Laufen. Mit der Bewerbung bei der Initiative „Bildungsregion in Bayern“ (s.u. im Kapitel) möchte der Landkreis Berchtesgadener Land die Schulen und außerschulischen Bildungsträger besser vernetzen.

An Krankenhäusern zählt der Landkreis 3 und an Vorsorge- und Reha-Einrichtungen insgesamt 15 Stück (Stichtag 31.12.2012). Der Landkreis verfügt über 13 Seniorenheime. Im Jahr 2012 gab es darin über 1381 Plätzen, wovon 1208 belegt waren.

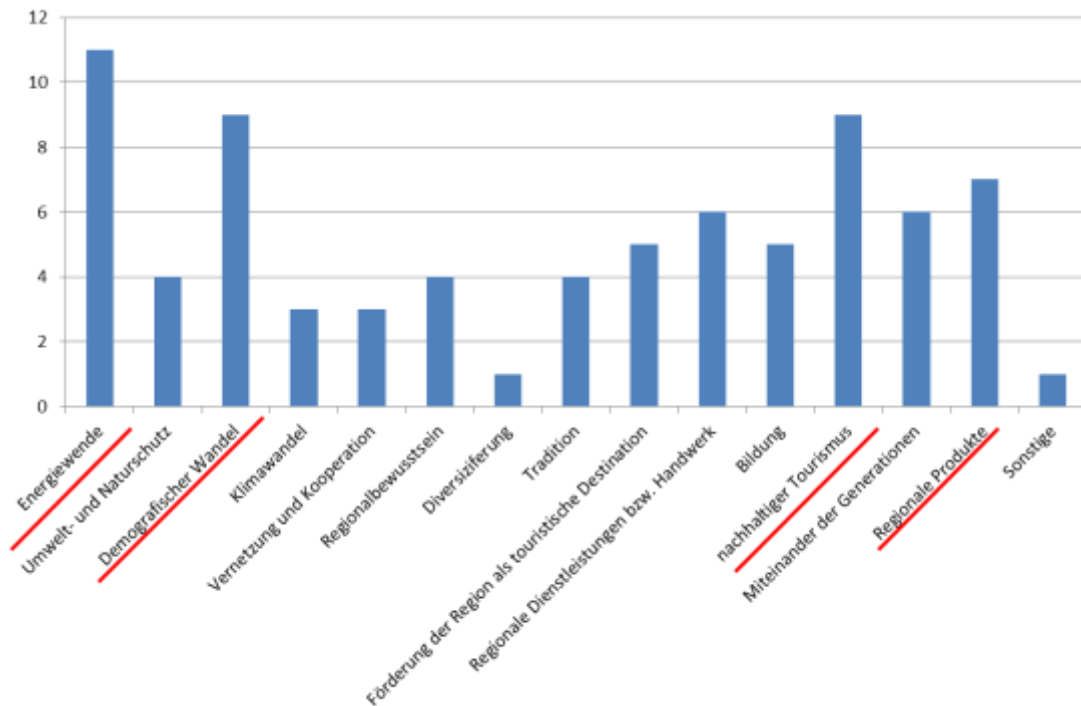
Eine gute Grundversorgung an schulischen Bildungseinrichtungen/-angeboten ist gegeben. Sie wird ergänzt durch eine Reihe von außerschulischen Bildungsangeboten. Der hohe Standard an medizinischer Versorgung ist aufrecht zu erhalten.

In der Evaluierung haben die Akteure der Region eine hohe Lebensqualität bescheinigt. Als Themen, bei denen noch Entwicklungsbedarf besteht, wurde zu einem die Anteilnahme junger Menschen und Senioren am gesellschaftlichen Leben aufgeführt wie auch der Bekanntheitsgrad des kulturellen Angebots sowie der Erzeugnisse der Region.

### **Analyse von Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotentialen**

*Was sind unsere Stärken und Schwächen? Welche Chancen und Risiken betreffen jetzt und in Zukunft unsere Region? Welche Potentiale sollen wir nutzen? In welchen Bereichen besteht dringender Handlungsbedarf?*

Im Rahmen der Evaluierung wurden auf die Frage, in welchen Handlungsfeldern zukünftig Handlungsbedarf gesehen wird, mehrheitlich Tourismus, Kultur/Bildung/Soziales und Wirtschaft genannt (s. Erläuterungen in Kapitel A). Als konkrete Schlüsselthemen für die Region in 2014 – 2020 wurden aus mehreren Themen die Energiewende, demographischer Wandel, nachhaltiger Tourismus und regionale Produkte identifiziert.



**Abbildung 11:** Welche Themen stellen Ihrer Meinung nach für unsere Region 2014 – 2020 Schlüsselthemen dar? Ergebnisse der Evaluierung (Juli 2014)

Die Erkenntnisse aus der Evaluierung wurden in den Workshops und Arbeitsgruppensitzungen in den Arbeitsprozess aufgenommen und weiterentwickelt. Auf die Frage hin „Was macht unsere Region eigentlich aus?“ und in welche Bereiche können die regionalen Themen der Zukunft zugeordnet werden, ergaben sich für das BGL folgende vier Handlungsfelder:

- **Unsere Region – miteinander leben und voneinander lernen**  
Aus den Handlungsbereichen Soziales, Bildung und Kultur
- **Unsere Region – unsere Landschaft und ihre Nutzung**  
Aus den Handlungsbereichen Land- und Forstwirtschaft, Natur und Umwelt
- **Unsere Region – für uns und unsere Gäste**  
Aus den Handlungsbereichen Tourismus, Freizeit, Sport und Gesundheit
- **Unsere Region – Wohlstand und Ressourcen für heute und morgen**  
Aus den Handlungsbereichen Wirtschaft, Energie und Mobilität

Zu diesen vier Handlungsfeldern wurde in der Auftaktveranstaltung (am 23. Juli 2014) den Teilnehmern die Stärken-Schwächen-Analyse aus der vorangegangenen LEADER-Periode zur Bewertung vorgelegt (*Welche Punkte sind noch aktuell/relevant, welche haben an Relevanz/Aktualität verloren? Sind neue Aspekte hinzugekommen?*). Erste Handlungsempfehlungen wurden formuliert. In den Vertiefungsworkshops bzw. Arbeitsgruppensitzungen zu oben genannten Handlungsfeldern (September 2014) wurden zunächst allgemeine Trends aufgeführt, um sie dann – als Grundlage für die Formulierung von Chancen und Risiken – auf die Region zu übertragen.



**Abbildung 12:** Definierte Trends, Vertiefungsworkshop 18.09.2014

Bspw. wurde bei dem Trend Regionalität als Chance die mögliche Steigerung des regionalen Produktverkaufs genannt, während ein Regions-Denken in der Politik sowie eine gebremste Regionalisierung durch industrialisierte Rahmenbedingungen als ein Risiko gesehen wird. (s. weitere Beispiele in den Fotoprotokollen der Workshops im Anhang 4)

Bei der Erstellung der Stärken- Schwächen-Chancen-Risiko- (SWOT-)Analysen wurden folgende Fragen zu Grunde gelegt:

		Stärken	Schwächen
Interne Faktoren		<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind die Stärken der Region?</li> <li>Was können wir besonders gut/was zeichnet uns aus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind mögliche Defizite?</li> <li>Woran müssen wir noch arbeiten?</li> </ul>
	Externe Faktoren		Chancen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche zukünftigen Entwicklungen sind eine Chance für unsere Region?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mit welchen Risiken müssen wir rechnen?</li> </ul>

**Abbildung 13:** Gedankenstütze bei der Erstellung der SWOT-Analysen für die Region

Die einzelnen SWOTs wurden zwar getrennt voneinander erarbeitet; es wurden jedoch häufig Überschneidungen festgestellt, auf die im Kapitel 4. noch näher eingegangen wird. Folgende Übersicht zeigt je einen Aspekt pro Handlungsfeld. Die ausführlichen, kompletten Versionen inklusive Handlungsempfehlungen, die von den lokalen Akteuren abschließend abgestimmt wurden (LAG Sitzung 30.10.2014), sind im Anhang aufgeführt (Anhang 3.2).

**Tabelle 5:** Auszug SWOT aus den vier Handlungsfeldern

Stärke	Schwäche	Chance	Risiko
Schule mit Schulprofil Inklusion (Alleinstellungsmerkmal!)	fehlende Barrierefreiheit im öffentl. Leben	Generationsübergreifende Solidarität	Bereitschaft (und Zeit) für langfristiges ehrenamtliches Engagement nimmt generell ab
Herausragende Naturlandschaft, sowohl Natur- als auch Kulturlandschaft	Gefährdung sensibler Gebiete durch den Freizeitdruck	Änderung des Ernährungsverhaltens hin zu mehr saisonalen, biologischen und regionalen Lebensmitteln	Vor-Ort-Einkaufsmöglichkeiten schwinden
Weltweit bekannte Destinationen in der Region (z.B. Königssee) bzw. im nahen Umfeld (Salzburg)	Keine Vernetzung zwischen Tourismus und Landwirtschaft	Internationaler Trend nach Nachhaltigkeit	Zunehmender Konkurrenzdruck durch bestehende und neue Destinationen
Hohe Standorttreue der Unternehmen und Ortsverbundenheit der Mitarbeiter	Wenig Flächen für Expansion am Ort verfügbar	Zielgruppe Touristen können E-Mobilität voranbringen	Geografische Begebenheiten (Zersiedlung, Dezentralität) erschweren eine Vernetzung

### Bestehende Planungen und Initiativen mit LES-Relevanz

*Welche Prozesse wurden bereits in der Region angestoßen, die für die LES, d.h. den LEADER-Gedanken von Relevanz sind?*

Hier sind explizit das **integrierte Klimaschutzkonzept** (Veröffentlichung Frühjahr 2013) und die laufende Initiative **Bildungsregion im Landkreis** (Beginn 2014) zu nennen. Beide Initiativen stellen Prozesse dar, die unter einer breiten Bürgerbeteiligung entstanden bzw. entstehen. Sie zeichnen sich durch eine intensive, interdisziplinäre Betrachtung/Bearbeitung der LES-relevanten Themen Klima, Erneuerbare Energien, Mobilität, Ressourcenschonung sowie Bildung für nachhaltige Entwicklung, Bürgergesellschaft, Demografischer Wandel, Generationengerechtigkeit und Chancengleichheit aus. Der Vernetzungsgedanke und das Streben nach Nachhaltigkeit sind Prämissen und das gemeinsame Ziel.

#### **Integriertes Klimaschutzkonzept (IKK)**

Der Landkreis Berchtesgadener Land will Vorbildregion im Klimaschutz und in der regionalen Energieversorgung werden (s. Leitbild IKK, S. 95). Energie soll künftig zu bezahlbaren Preisen, ressourcenschonend, weitestgehend aus regionalen Quellen, umweltverträglich und im Einklang mit dem Klimaschutz bereitgestellt werden. Um die Energiewende im Landkreis voranzutreiben, wurde das IKK unter Einbindung zahlreicher gesellschaftlicher Kräfte erarbeitet.

Inhalt des IKKs sind ein Leitbild, Leitlinien und quantifizierte Ziele für den Umbau der regionalen Energieversorgung, ein Maßnahmenpaket mit 30 Leitprojekten sowie weitere Maßnahmenvorschläge für die langfristige Realisierung der Energiewende. Der Landkreis will hier aktivieren, motivieren und unterstützen. Ein Klimaschutzmanager übernimmt dazu koordinierende Funktionen, setzt Impulse und fördert den interkommunalen Erfahrungsaustausch.

Wie die LES setzt das IKK auf den Einfallsreichtum, die Kreativität und die vielgestaltigen Kompetenzen der Menschen im Landkreis. Weitere Schlagwörter sind das eigenverantwortliche, aktive Handeln und das konstruktive Miteinander. Entsprechende Strukturen müssen geschaffen werden. Die Möglichkeiten der EuRegio sollen konsequent genutzt werden. Die Umsetzung des IKK ist ein langfristiger ambitionierter Prozess. Politik, Wirtschaft und Bürgerschaft wollen eng zusammenarbeiten, um bestehende Hemmnisse zu beseitigen und weitere Anreize zur Beteiligung aller gesellschaftlichen Kreise zu schaffen.

Auch bei der vom bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultur, Wissenschaft und Kunst ausgerufenen Initiative Bildungsregion in Bayern möchte der Landkreis Berchtesgadener Land aktiv werden. Im Frühjahr 2015 soll ein Gesamtkonzept vorgestellt werden um sich als Bildungsregion im Land Bayern zu bewerben.

### **Bildungsregion Berchtesgadener Land**

Die Initiative zur Bildungsregion setzt sich zum Ziel, ein optimiert-abgestimmtes Bildungsangebot durch eine verbesserte Vernetzung und Kooperation der regionalen Bildungsakteure zu entwickeln. Dabei geht es um einen ganzheitlichen Bildungsprozess von der Kinderfrühförderung bis zum Hochschulabschluss unter Behandlung der Durchlässigkeiten des bayerischen Bildungssystems. Motivation ist es, jungen Menschen mit passgenauen Bildungsangeboten eine Zukunft zu sichern, denn der Zugang zu Bildung ist eine (Teilhabe-)Chance.

In fünf Arbeitskreisen werden fünf Handlungsfelder intensiv erarbeitet. Für das LES besonders relevant sind:

- Schulische und außerschulische Bildungsangebote und -träger vernetzen
- Kein Talent darf verloren gehen – jungen Menschen in besonderen Lebenslagen helfen
- Bürgergesellschaft stärken und entwickeln – ein generationsübergreifender Dialog
- Herausforderungen des Demografischen Wandels annehmen

Eine weitere Initiative, deren Start im Frühjahr 2015 geplant ist, ist die **Gesundheitsregion-plus im Berchtesgadener Land**

Der Landkreis Berchtesgadener Land beteiligt sich an der Initiative Gesundheitsregion-plus des Bayerischen Staatsministeriums für Gesundheit und Pflege.

Dafür soll 2015 im Landratsamt eine Geschäftsstelle der Gesundheitsregion-plus errichtet werden. In einem Grundkonzept werden dabei Handlungsansätze in folgenden Themenfeldern genannt:

- der regionalen Gesundheitsversorgung (z. B. medizinische Versorgung, innovative Versorgungskonzepte, Zusammenarbeit ambulant-stationär, Palliativ- und Hospizversorgung, Geriatrische Versorgung, Hygiene, Infektionskrankheiten, Umweltmedizin, Stadtplanung, gesundheitsbezogene Selbsthilfe, Patienteninformation und -orientierung)
- sowie der Gesundheitsförderung bzw. Prävention (z. B. Bewegungsförderung, Suchtvorbeugung, Prävention und Gesundheitsförderung rund um Schwangerschaft und Geburt, Frühe Hilfen, Kinder- und Jugendgesundheit, Männer- und Frauengesundheit, Programme für Menschen mit Migrationshintergrund, sozial und regional bedingte Ungleichheiten von Gesundheitschancen)

Auch die **Biosphärenregion Berchtesgadener Land** weist nach den internationalen Leitlinien der UNESCO Zielsetzungen und Aufgaben mit direkter LES-Relevanz auf. Denn als Modellregion für eine nachhaltige Entwicklung stehen Biosphärenregionen u.a. für die Bewahrung natürlicher Lebensgrundlagen, nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung sowie für Bildung – für und mit der regionalen Bevölkerung.

#### 4. Ziele der Entwicklungsstrategie – das Herzstück der LES

*Europa 2020 ist die Wachstumsstrategie der EU für das kommende Jahrzehnt. In einer Welt, die sich immer weiter entwickelt, wünschen wir uns eine intelligente, nachhaltige und integrative Wirtschaft für Europa. Diese drei Prioritäten, die sich gegenseitig verstärken, dürften der EU und den Mitgliedstaaten helfen, ein hohes Maß an Beschäftigung, Produktivität und sozialem Zusammenhalt zu erreichen.*

Global denken-  
regional handeln

Diese zukunftsweisende Aussage der EU-Kommission<sup>17</sup> ist auf EU-Ebene wie auf regionaler Ebene von grundlegender Bedeutung. Der Anspruch eines bürgernahen Europas zeigt sich in dem EU-LEADER-Programm<sup>18</sup> und seinen zentralen Elementen: Vernetzung, Nachhaltigkeit, regionale Wertschöpfung und Bürgerbeteiligung.



Diese Grundbausteine greift die vorliegende LES in ihrem Leitziel auf:

**Leitziel:** Mehr Qualität und Nachhaltigkeit im Netzwerk bestehender Potentiale –  
*Unsere Potentiale nachhaltig vernetzen und qualitativ verbessern*

Anmerkung: Das Leitziel ist Ergebnis des Gedankenaustausches mit den lokalen Akteuren im Rahmen des Prozesses zur Erstellung der LES.

Für die LAG-Berchtesgadener Land ergibt sich daraus folgendes Verständnis:

Die Region ist ein **Netzwerk**. D.h. interdisziplinäres Denken und Handeln zeigen sich in strategischen Überlegungen und in der Umsetzung. Deutlich wird diese Grundvoraussetzung an der Verknüpfung der einzelnen Handlungsfelder, der Kooperation unter Akteuren unterschiedlicher Disziplinen, an dem Miteinander der Generationen, der Einheimischen und „Zugereisten“ sowie an der Vernetzung von Inhalten und Projekten der bestehenden regionalen Initiativen und Konzepte (z.B. Klimaschutzkonzept, Seniorenkonzept, Bildungsregion, Biosphärenregion als Modellregion nachhaltiger Entwicklung, etc.).

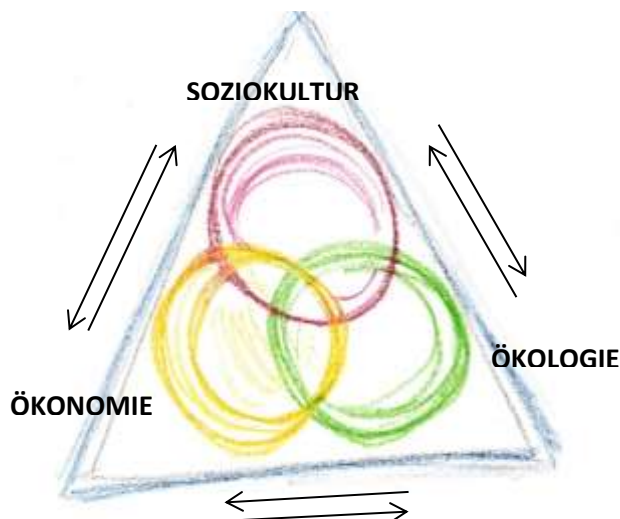
Leitziel und Grundvoraussetzung spiegeln sich in den Entwicklungs- und Handlungszielen (projekt- und prozessbezogen) sowie ihren Umsetzungsmöglichkeiten (Projekte, Kooperationen, etc.) wider .

Das Handlungsprinzip **Nachhaltigkeit** veranschaulicht folgende Grafik:

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_de.htm), Stand 15.11.2014

<sup>18</sup> frz. *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*, dt. *Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft*

**Abbildung 14:** Die drei Säulen der Nachhaltigkeit,  
L. Maly-Wischhof



Hintergrund: Grundelemente einer nachhaltigen Entwicklung sind eine zukunftsfähige Vernetzung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Entwicklungsfaktoren auf Grundlage einer intra- und intergenerativen Gerechtigkeit. Diese Mehrdimensionalität lässt sich auf sämtliche (Wirtschafts-)Bereiche übertragen – so auch auf die Regionalentwicklung.

Der Begriff hielt mit dem UN-Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 Einzug in die internationale Politik. Mittlerweile hat das Schlagwort Nachhaltigkeit keinen Neuigkeitswert mehr, aber seine Inhalte sind nach wie vor hoch aktuell. Denn die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ist eine Herausforderung, gilt es doch die unterschiedlichen Aspekte zu integrieren und Ansprüche abzuwägen. Nachhaltigkeit verlangt vorausschauendes, interdisziplinäres Denken und Handeln.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für die Region?

Aus der Frage „Was macht unsere Region aus?“ ergaben sich folgende vier Handlungsbereiche für Berchtesgadener Land:

*Miteinander leben und voneinander lernen*  
**Handlungsfeld Soziales, Bildung und Kultur**

*Für uns und unsere Gäste*  
**Handlungsfeld Tourismus, Freizeit, Sport und Gesundheit**

*Unser Wohlstand jetzt und in Zukunft*  
**Handlungsfeld Wirtschaft, Energie und Mobilität**

*Unsere Landschaft und ihre Nutzung*  
**Handlungsfeld Land- und Forstwirtschaft, Natur und Umwelt**



**Abbildung 15:** Die vier Handlungsfelder des BGL

Überträgt man die Grundprinzipien der Nachhaltigkeit wird deutlich, dass die einzelnen Handlungsfelder verbunden sind und nicht/nie einzeln betrachtet werden dürfen. Eine ganzheitliche Betrachtung ist ebenso bei den Entwicklungs- und Handlungszielen nötig, bei denen sich Überschneidungen ergeben bzw. ergeben sollen (s. nähere Erläuterungen unter 4e). Das verbindende Element ist der gemeinsame Wohlstand, nicht nur der ökonomische, sondern auch der soziale und ökologische. Die Schnittmenge ist das „Wir“ – das Netzwerk der Region.

Die EU Wachstumsstrategie Europa 2020 findet ihren konkreten Ausdruck in den ehrgeizigen Zielen, die die Union in den fünf Bereichen Beschäftigung, Innovation, Bildung, soziale Integration und Klima/Energie bis 2020 verwirklicht sehen will.



Alle Bereiche sind Inhalt der LES; in den folgenden Abschnitten werden drei näher ausgeführt.

### a) Innovativer Charakter für die Region

*Was unterscheidet die LES von der REK der vorangegangenen LEADER-Periode? Wo liegt darin der innovative Charakter?*

Neu bzw. für die LAG innovativ ist die Herangehensweise, die zukünftigen Aufgaben noch stärker gemeinsam zu bewältigen – der gelebte Netzwerkgedanke (s. oben aufgeführte Grundvoraussetzung).

Denn für die LAG Berchtesgadener Land, mit den vielen bereits bestehenden Initiativen, Projekten und Aktivitäten ist es nicht zielführend noch weitere, neue Initiativen zu starten, sondern es gilt, die bestehenden besser zu vernetzen. Deutlich wird dieser Zusammenhang anhand des für die LES gewählten Mottos:

**Motto:** *Wir haben viel und können noch mehr!*

Hinter dem Motto steckt, dass viele Potentiale und Ressourcen in der Region vorhanden sind – vielfältige Landschaft, Tradition, Kultur und Handwerk, Alleinstellungsmerkmale (wie Watzmann, Königssee), engagierte Bürgerinnen und Bürger, vorhandene Strukturen (z.B. Beratungsstelle Inklusion) – diese aber noch besser im Sinne einer höheren Qualität und Effizienz wie auch Vernetzung genutzt werden können. Die Aufforderung ist als Ansporn zu verstehen, die bereits gutaufgestellte Region in Zukunft noch weiter voranzubringen. Es gilt, die Innovationsbereitschaft der Akteure zu fördern und vernetztes Denken in die Tat umzusetzen.

Ein wesentlicher Bestandteil des Netzwerkgedankens ist die Beteiligung der LAG (Mitglieder) an den bestehenden Initiativen wie die Umsetzung des Klimakonzepts, die Bildungsregion und zukünftig die Initiative „Gesundheitsregion-plus im BGL“ (s. dazu Kapitel 3). Hier müssen Überschneidungen effektiv genutzt und unnötige Parallelprozesse vermieden werden.

Vernetzung muss auch in der Region an sich gelebt werden. Unterschiede in der naturräumlichen und wirtschaftlichen Ausstattung zwischen dem südlichen und nördlichen Landkreis können als Vorteile im Sinne einer gegenseitigen Ergänzung und Vielfalt genutzt werden. Gleiches gilt für die unterschiedlichen Wirtschaftsbereiche wie bspw. Tourismus und High-Tech-Betriebe.

Eine integrative und sektorenübergreifende Herangehensweise zeigt sich z.B. bei der Förderung von Regionalen Produkten wie die LES es vorsieht, die einen Mehrwert für mehrere Handlungsbereiche (Landwirtschaft, Tourismus, Landschaft) bewirkt.

### Partnerschaften



Generationen-Gerechtigkeit

Ein Schlagwort, was dem Nachhaltigkeitsprinzip entwächst, ist das **Miteinander der Generationen**. Die Herausforderung dabei ist das Integrieren der unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansprüche an die Region und ihre Ressourcen.

Um zu erfahren, wie die jüngere Generation im Berchtesgadener

(bzw. von den Erwachsenen erwartet) wurde eine „Zukunftswerkstatt“ mit den Kindern des Wildnisclubs der Biosphärenregion durchgeführt. Hierbei entwickelten die Kinder kreative Ideen zu Projekten der Zukunft (wie beispielsweise das Baumhaus, s. Abbildung 16) und alternativen Antriebsmöglichkeiten.



Abbildung 16: Baumhaus von David R. (9 Jahre)

Die Ergebnisse wurden im Rahmen der Abschlussveranstaltung am 06. November den Erwachsenen präsentiert. Auch wenn die Ideen (noch) nicht umsetzbar sind, der (Hinter-)Gedanke den Blick nach vorne zu richten und dass aus Träumereien realisierbare Projektideen entstehen können wurde vermittelt. Es ist für die LES, die eine Periode von sieben Jahre umfasst und Grundsteine für die Jahre danach legt, wegweisend, zukünftige Erwachsenengenerationen in den Gesamtprozess mit einzubeziehen.

Großes Potential steckt in der wachsenden Bedeutung der Biosphärenregion und deren inneren und äußeren Wahrnehmung sowie in der Zusammenarbeit von Nationalpark und Biosphärenregion. „Wir sind Biosphärenregion“ so das Zitat eines Workshopteilnehmers zu den Stärken der Region. In der Tat stellt es ein Alleinstellungsmerkmal dar, dass die LEADER-Region identisch ist mit einer von der UNESCO anerkannten „Modellregion für die nachhaltige Entwicklung“ (s. Kapitel 1). Folgerichtig entsprechen die oben aufgeführten Grundsätze der LAG Berchtesgadener Land diesen Anforderungen. Planwerke zum ökologischen Verbund, die gemeinsam mit diesen in Deutschland einzigartigen alpinen Schutzgebieten aufgestellt werden, haben ebenso innovativen Charakter wie eine dadurch zertifizierte Partnerinitiative<sup>19</sup>.

Zusammenfassend lassen sich zahlreiche innovative Ansätze der LES für die Region in Bezug auf folgende Bereiche feststellen:

- Neue Themen/Ziele: Barrierefreiheit (ganzheitlich), Inklusion und Integration, Erneuerbare Energien, E-Mobilität, etc.
- Neue Partnerschaften/Beteiligte: siehe Teilnehmerliste an den Workshops bzw. neue Mitglieder im Verein
- Neue Lösungswege/Nutzung von Chancen: den Netzwerkgedanken leben; als Grundlage für eine neue Herangehensweise Herausforderungen der Region in Zukunft zu lösen, bestehende Potentiale verknüpfen
- Überregionale Bezüge: Austausch und Kooperation mit anderen LAGen (Kooperationsprojekte) und innerhalb der EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein.

#### **b) Beitrag zu den übergreifenden ELER-Zielsetzungen „Umweltschutz“ und „Eindämmung Klimawandel/Anpassung an dessen Auswirkungen“**

Wie viele Regionen muss sich auch die LAG Berchtesgadener Land mit den zukünftigen Auswirkungen des Klimawandels<sup>20</sup> auseinandersetzen und entsprechend Anpassungsstrategien entwickeln. Potenziale zur Energieeinsparung und zur Steigerung der Energieeffizienz (zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes) sowie mögliche Maßnahmen sind im Klimaschutzkonzept des Landkreis aufgeführt (s. Kapitel 3).

Im Rahmen der Evaluierung der LEADER-Periode 2007-2013 wurde die Energiewende als Schlüsselthema identifiziert. Die LES widmet sich explizit mit dem Handlungsfeld Wirtschaft, Mobilität und Energie der Thematik. Dort sind Handlungsziele der Anforderungen an eine Energieeffizienz

<sup>19</sup> [www.partner.nationale-naturlandschaften.de](http://www.partner.nationale-naturlandschaften.de)

<sup>20</sup> [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/themen/klimawandel](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/themen/klimawandel)

entsprechend formuliert wie „Steigerung der energetischen Sanierungsrate und -tiefe auf 3%“. Andere Handlungsfelder wie bspw. der Tourismus sind ebenfalls betroffen und „reagieren“ mit Zielsetzungen wie „innovative Angebote zu jeder Jahreszeit“ (insbesondere im Winter bei ausbleibender Schneesicherheit).

Im engen Zusammenhang mit den Anpassungen an den Klimawandel stehen Umweltschutzmaßnahmen. Das Streben nach einer nachhaltigen Regionalentwicklung setzt eine Berücksichtigung von Natur- und Umweltbelangen voraus. Ein Handlungsziel fordert die gezielte Anwendung der Agrarumweltprogramme. Konkret werden Projekte, die einen negativen Beitrag zum Umwelt- bzw. Klimaschutz leisten als nicht LEADER-förderfähig abgelehnt (s. Projektauswahlkriterien in Kapitel 5).

Gleiches gilt für Projekte, die einen negativen Beitrag zur Minderung der Auswirkungen des Demografischen Wandels haben.

### c) Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels

Laut statistischen Angaben (s. Kapitel 3) wird die Bevölkerung in der LAG dem bundesweiten Trend entsprechend überaltern; zusätzlich begünstigt durch den Zuzug von Senioren. Daraus ergeben sich Ansprüche an das regionale Versorgungsnetz (fußnahe Einkaufsmöglichkeiten, medizinische Versorgung), Anzahl und Qualität von Pflegeeinrichtungen sowie an den ÖPNV. (Kulturelle) Angebote sollten der Zielgruppe gemäß gestaltet sein.

Um ihre Klinikstandorte zukünftig zu sichern, hat sich der Landkreis BGL mit dem Landkreis Traunstein in der *Kliniken Süd-Ost Bayern AG* zusammengeschlossen. Diese Kooperation macht es möglich, die drei Kliniken im Landkreis in öffentlicher Hand unter Einsatz entsprechender öffentlicher Gelder zu belassen.

Mit dem 2010 erarbeiteten **Seniorenpolitischen Gesamtkonzept** für den Landkreis Berchtesgadener Land wurden auf der Grundlage des vorhandenen Bestandes und der Bevölkerungsprognosen sowie nach Einbeziehung von Seniorinnen und Senioren, der Kommunen im Landkreis und unter Mitwirkung örtlicher Expertinnen und Experten Handlungsfelder von der örtlichen Versorgungsinfrastruktur über die Betreuung und Pflege bis hin zu Hospizdiensten und zur Palliativversorgung aufgezeigt und Maßnahmenempfehlungen gegeben. Besonders hervorzuheben ist hierbei das professionelle Management von Ehrenamtlichen Engagement ohne das eine lebenswertes Älter- und Gepflegt-Werden (mit unterschiedlichen den Bedürfnissen entsprechenden Pflegekonzepten von stationär bis ambulant) nicht realisierbar wäre.

In der landkreisweiten Initiative **Bildungsregion in Bayern** ist dem Thema demographischer Wandel ein eigener Arbeitskreis gewidmet. Inhalte des Arbeitskreises sind u.a. eine Standort- und regionalbezogene Schulentwicklung sowie der Leitgedanke, Bildung als Standortfaktor zu begreifen.

Die LES überträgt den Anspruch auf Bildung mit ihrem Entwicklungsziel „Bildung für alle zu jeder Zeit“ auch auf die ältere Generation. Senioren nehmen gemeinsam mit Jüngeren an dem gesellschaftlichen Leben teil und engagieren sich. Dazu sollen Vereine stärker vernetzt, der generationsübergreifende Dialog und das ehrenamtliche Engagement gefördert, familienfreundliche Strategien für Kommunen entwickelt sowie das seniorenpolitische Gesamtkonzept umgesetzt werden (s. Handlungsziele in diesem Kapitel sowie eingereichte Projektideen wie ‚Interkultureller Garten‘ oder ‚Die Weisheit der Alten‘ im Anhang 4.1). Bekräftigt werden die Bemühungen, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, mit dem Anspruch, eine ganzheitliche Barrierefreiheit – im Sinne einer Zugänglichkeit von Orten wie auch zu Kommunikation und Information – für jedermann in der Region zu erreichen.

### d) Mehrwert durch Kooperation

Kooperationen sind für die Umsetzung des LEADER-Gedankens nach einer gemeinsamen Entwicklung der Region von zentraler Bedeutung. Der Mehrwert von Kooperation liegt in der Nutzung von Synergieeffekten, der effizienteren Nutzung von Ressourcen (z.B. des Faktors „Zeit“ bei Ehrenamtlichen wie Hauptamtlichen), Erhöhung der Wahrnehmbarkeit/Kommunikation nach außen, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Steigerung des Wir-Gefühls und Aktivierung weiterer Akteure.

In der LAG Berchtesgadener Land existieren Kooperationen auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlicher Intensität und Qualität.

- Innerhalb eines Sektors/Handlungsfelds: bspw. Aktivitäten der Solidargemeinschaft BGL e.V.
- Zwischen mehreren Handlungsfeldern: bei der Bildungsregion oder der Umsetzung des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts arbeiten Akteure aus verschiedenen Interessensgruppen zusammen; bei der Auszeichnung zum Bergsteigerdorf Ramsau sind der DAV, die Gemeinde und seine Bürger sowie der Nationalpark beteiligt
- Landkreisüberschreitend: bspw. Projekte der EuRegio Salzburg-BGL-Traunstein wie Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema „Nachhaltigkeit in touristischen Kleinbetrieben“ oder die EuRegio-Wiesenmeisterschaft (Kooperationsprojekt von Land Salzburg, Biosphärenregion, Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege ANL)

Die vorliegende LES führt Kooperationen in ihrem Leitziel als Grundvoraussetzung auf. Für die Erreichung des Ziels sind folglich eine Intensivierung der bestehenden Kooperationen sowie der Aufbau neuer Kooperationen zwingend erforderlich:

Folgende Kooperationen sind in den kommenden Jahren geplant:

- Kooperationen bzw. Kooperationsprojekte mit angrenzenden bzw. anderen LAGen: im Rahmen der geplanten Kooperationsprojekts „Imagekampagne für Landwirte“ sind regelmäßige Projekttreffen mit der AELF Traunstein und den beteiligten LAGs geplant. Das Kooperationsprojekt wurde als Startprojekt ausgewählt (s. Anhang 4.2)
- Weitere bereits skizzierte Kooperationsprojekte, an denen aufgrund der regionalrelevanten Themen Interesse an einer Teilnahme bekundet wurde, sind:  
„Netzwerk Bergsteigerdörfer“, „Trans-Alp-Ost-West/Cross-Alp“ (Ausbau des Breitensports Mountainbiking) sowie „Kulturperlenkette“ (gemeinsame Präsentation von Orten und Erlebnissen abseits der bekannten Tourismusattraktionen) (s. Anhang 4.3-4.5)
- Austausch und Kooperationen mit anderen Biosphärenregionen/-reservaten: bereits im Dezember 2014 ist eine Exkursion in das Biosphärengebiet Schwäbische Alb geplant, an der Vertreter unterschiedlicher Institutionen und Verbände teilnehmen werden; derartige „Studienfahrten“ sollen in den nächsten Jahren wiederholt werden
- Kooperationen mit anderen Bildungsregionen aus Oberbayern sowie Gesundheitsregionen (Stichwort Green care, Zusammenarbeit mit Instituten)
- EUREGIO Salzburg – BGL – Traunstein: verschiedene Kooperationsprojekte (Klimaladen für Grundschulen, (touristisches ) Radwegenetz, Erneuerbare Energien usw.)

## **e) Entwicklungsziele**

Die Entwicklungsziele mit ihren Handlungszielen sind das Herzstück der LES. Es ist das Resultat eines intensiven Bürgerbeteiligungsprozesses (s. Vorgehensweise Bürgerbeteiligung) und stellt die Zielausrichtung der Region für die kommenden Jahre dar. Die Ziele widerspiegeln die Ergebnisse der Istzustand- und SWOT-Analysen sowie der Fragen nach den Handlungsbedarf und Wünschen für die Zukunft:

Nr.	1	2	3	4
<b>Handlungsfeld HF</b>	<b>Soziales, Kultur, Bildung</b>	<b>Natur und Umwelt, Land- und Forstwirtschaft</b>	<b>Tourismus, Freizeit, Sport, Gesundheit</b>	<b>Wirtschaft, Energie und Mobilität</b>
<b>Wir möchten in Zukunft</b>	<i>Unsere Region – miteinander leben und voneinander lernen</i> <b>Eine inklusive, integrative Gesellschaft:</b> Förderung und Sicherung der Lebensqualität für alle Generationen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse	<i>Unsere Region – unsere Landschaft und ihre Nutzung</i> <b>Die herausragende Natur- und Kulturlandschaft bewahren und nachhaltig entwickeln:</b> Vernetzung vielfältiger Nutzungsformen (Produktion von Lebensmitteln und Rohstoffen, Erholungsraum, Gesundheitsfunktionen, Erhalt der Biologischen Vielfalt, etc.)	<i>Unsere Region – für uns und unsere Gäste</i> <b>Weiterhin eine attraktive vielfältige Tourismusregion sein mit ihrer einzigartigen naturräumlichen Ausstattung und nachhaltiger Ausrichtung:</b> Angebote für unterschiedliche Zielgruppen bereitstellen, Innovationen wagen, Tradition beleben und Qualität bieten	<i>Unsere Region – unser Wohlstand jetzt und in Zukunft</i> <b>Unsere Kindern eine gute Ausbildung, ein hohes Lohnniveau und bezahlbare Mieten oder Eigentumspreise bieten:</b> Ein attraktiver Standort mit ausreichenden Ressourcen, moderner klimafreundlicher Mobilität und Wohnweise sein
<b>Entwicklungsziele EZ</b>	Bis zum Jahr 2020 existiert im Berchtesgadener Land ein WIR-Gefühl, Jung und Alt nehmen gemeinsam am gesellschaftlichen Leben teil und engagieren sich; keiner ist ausgeschlossen.  Den Menschen der Region ist es gelungen, ihre kulturelle Identität zu bewahren und dabei Tradition und Moderne zu verknüpfen. Bildung für alle zu jeder Zeit sowie eine ganzheitliche Barrierefreiheit sind umgesetzte Prinzipien.	Bis zum Jahr 2020 steigert sich die Wertschätzung und Wertschöpfung. Regionale, standortgerechte Produkte sind etabliert. Wertschöpfungsketten durch Verknüpfung und Diversifizierung der Betriebe - unter Einbezug von Leistungen aus anderen Wirts- und Handlungsbereichen - sind entstanden.  Nationalpark und Biosphärenregion als einzigartige alpine Schutzgebiete stellen ein Alleinstellungsmerkmal dar. Nachhaltige Strukturen bleiben erhalten. Es besteht keine Gefährdung der Landschaft und des Naturhaushaltes (u. a. durch Nutzungsintensivierung oder -aufgabe sowie Siedlungs- und Besucherdruck).	Bis zum Jahr 2020 ist die Wertschöpfung aus dem Tourismus gestiegen. (Nachhaltiger) ganzjähriger Tourismus ist ein Erfolgsmodell. Das Prinzip "Mehr Qualität vor Quantität" umgesetzt. Die Innovationsbereitschaft nimmt zu.  Die touristischen Akteure agieren interdisziplinär d.h. es besteht eine Vernetzung zu anderen Handlungsbereichen in der Region wie auch zu anderen Tourismusorten/-gemeinden (insbesondere Nord-Süd). Der Gast ist für regionale Ressourcen sensibilisiert.	Bis zum Jahr 2020 ist das Berchtesgadener Land ein attraktiver Standort für junge Fachkräfte. Es ist gelungen, den Wirtschaftsstandort weiter auszubauen. Junge und innovative Unternehmen sind angesiedelt; die Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessert. Ein nachhaltiges Flächenmanagement ist umgesetzt.  Es existiert ein ganzheitliches Mobilitätskonzept. E-Mobile und der nicht motorisierte Individualverkehr nimmt zu. Die (Tourismus-)Region wird auch als High-Tech-Region wahrgenommen. Regionalinitiativen stärken die Vermarktung regionaler Produkte. Die lokale Versorgung ist sichergestellt. Die Hoheit über die Trinkwasserversorgung bleibt in regionaler Hand.
<b>Handlungsziele HZ</b>	1.1 Familienfreundliche Strategien für Kommunen entwickeln und umsetzen 1.2 Bürgergemeinschaft stärken und entwickeln (Stichwort generationsübergreifender Dialog, Ehrenamt) 1.3 Strukturen für Inklusion und Integration bereitstellen 1.4 Vereine vernetzen 1.5 Seniorenpolitisches Gesamtkonzept umsetzen 1.6 Bildung für alle ermöglichen und ausbauen	2.1 Entwicklung regionaler Wertschöpfungsstrategien (z. B. Dachmarke Nationalpark/Biosphärenregion) sowie überbetrieblicher Vertriebs- und Vermarktungsstrukturen 2.2 Imagekampagne für Landschaft, Landnutzer und regionale Produkte 2.3 Besucherlenkungs- und Naturschutzmaßnahmen 2.4 Gezielte Anwendung der Agrarumweltprogramme, Nutzung finanzieller Anreize, Ausbau der Beratungsstellen für Landwirte	3.1 Steigerung der Attraktivität 3.2 Erschließung neuer und Bindung bestehender Zielgruppen durch Entwicklung von innovativen Angeboten zu jeder Jahreszeit, Verbesserung der Wander- und Radwegeinfrastruktur sowie Freizeiteinrichtungen 3.3 Marktgerechte Fortentwicklung des Gesundheits- und Heilbäderwesens 3.4 Fortentwicklung der Initiativen zur Qualitätsoffensive und Kundenorientierung 3.5 Tradition beleben und die Zusammenarbeit der Vereine fördern	4.1 Aufbau einer (grenzüberschreitenden) Universität mit Schwerpunkt Technologie und Gesundheitswissenschaft 4.2 Realisierung eines neuen Mobilitätskonzeptes bis 2030 unter besonderer Berücksichtigung von alternativen Fortbewegungsmöglichkeiten zum klassischen Kraftfahrzeug (Elektromobilität, ÖPNV, Sharing-Modelle, nicht motorisierter Individualverkehr) 4.3 Nahmobilitätskonzept und Unterstützung von E-Mobile Angeboten und alternativen Fortbewegungsmöglichkeiten im gesamten Wogenetz. 4.4 Steigerung der energetischen Sanierungsrate und -tiefe auf 3 % 4.5 10 genehmigte Windräder im Landkreis 4.6 Stärkung der ökologisch verträglichen Wasserkraft

Abbildung 17: Entwicklungsstrategie der LAG Berchtesgadener Land (Ergänzungen/Änderungen gem. Beschluss der Mitgliederversammlung am 09.05.2016 + 25.02.2019)

### Ergänzung gem. Beschluss der Mitgliederversammlung am 09.05.2016 und 25.02.2019:

Für das Handlungsziel 1.6 „Bildung für alle ermöglichen und ausbauen“ wird der Indikator „mind. 1 Einrichtung muss aufgewertet werden“ neu aufgenommen.

Für das Handlungsziel 3.5: Änderung: Tradition beleben – ~~Kindern der Region den Wert des Tourismus näher bringen~~, neue Version siehe oben

Ergänzung EZ 4: .... Es existiert ein ganzheitliches Mobilitätskonzept. E-Mobile und der nicht motorisierte Individualverkehr nimmt zu....., der quantitative Indikator EZ 4 wird geändert durch Streichung „im Car Sharing“

Für das Handlungsziel 4.2: Realisierung eines ~~(grenzüberschreitenden) ÖPNV Konzepts (Ausbau Verbundkarte in der EUREGIO, Ruftaxi, einheitliche Tarife, Taktung, Gleichberechtigung der Verkehrsteilnehmer, etc.)~~ neuen Mobilitätskonzeptes ... neue Version siehe oben.

Für das Handlungsziel 4.3 E-Mobile im Car-Sharing neue Version siehe oben

### Projekt- und prozessbezogene Handlungsziele

Jedem Entwicklungsziel sind projekt- und/oder prozessbezogene Handlungsziele zu- bzw. untergeordnet. Die Handlungsziele konkretisieren die eher allgemein gefassten Entwicklungsziele und tragen durch ihre Umsetzung (z.B. anhand von Projekten) zu deren Zielerreichung bei. Einige projektbezogene Handlungsziele wie „Steigerung der energetischen Sanierungsrate und -tiefe auf 3%“ sind konkret formuliert, andere wie bspw. das prozessbezogene Handlungsziel „Tradition beleben – Kindern der Region den Wert des Tourismus näher bringen“ ermöglichen einen Umsetzungsspielraum. Zusammen ergeben die Handlungsziele ein in sich schlüssiges, abgewogenes Bild der Zielrichtung der Region.

Wie bereits anfänglich aufgeführt/erläutert, sind die vier Handlungsfelder mit ihren Entwicklungszielen gemäß dem Prinzip der Nachhaltigkeit eng mit einander verzahnt: Keinen ökonomischen Wohlstand ohne Berücksichtigung sozialer Belange und einer ökologisch verträglichen Wirtschaftsweise. In den Vertiefungsworkshops zu den jeweiligen Handlungsfeldern wurde die Verknüpfung daran deutlich, dass Aussagen wie z.B. „Wertschöpfung aus naturbezogenen Tourismus nicht genutzt“ – aus dem Handlungsfeld Natur- und Umwelt formuliert – auch dem Handlungsfeld Tourismus zugeordnet werden konnte.

Die bestehenden und zukünftigen Herausforderungen für den ländlichen Raum bedürfen einer interdisziplinären Betrachtungs- und Handlungsweise. Aufgabe des LAG-Management ist es, die **Koordinierung** und **Vernetzung** der Entwicklungsziele anzuleiten und Prozesse entsprechend zu lenken. Dazu gehört eine enge Abstimmung mit den Prozessen in der Region wie die sektorübergreifende Initiative zur Bildungsregion oder die enge Zusammenarbeit mit der Biosphärenregion als Modellregion für nachhaltige Entwicklung.

Darüber hinaus sollten von der LAG Maßnahmen und Projekte unterstützt werden, die auch auf die anderen Entwicklungsziele positive Effekte haben (Nutzung von Synergieeffekten). Beispielsweise kann eine Entwicklung von familienfreundlichen Strategien (EZ1) dazu führen, dass das Berchtesgadener Land ein attraktiver Standort für junge Fachkräfte wird (EZ 4).

Die Gesamtstrategie – Leitziel, Grundsätze der Vernetzung, Motto und Ziele – spiegelt die Meinung der lokalen Akteure wider. Die Fragen „Können Sie sich mit dieser Gesamtstrategie identifizieren? Spiegelt sie die relevanten Ziele Ihrer Region für die kommenden Jahre wider?“ beantworteten alle Teilnehmer der Abschlussveranstaltung am 06. November 2014 mit einem eindeutigen Ja.



**Abbildung 18:** Abstimmung LES in der Abschlussveranstaltung am 06.11.2014

Somit wird der Anspruch an die formulierten Ziele, den Vorgaben von **SMART-Zielen**<sup>21</sup> zu entsprechen, in dem Punkt Akzeptanz erfüllt. Anforderungen an die Eindeutigkeit der Definition, Messbarkeit sowie Realisierbarkeit und Terminierung werden durch die folgenden Indikatoren überprüft:

---

<sup>21</sup> SMART-Ziele: sind spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch (d.h. die Ziele müssen möglich sein) sowie terminiert (d.h. beinhalten eine klare Terminvorgabe, bis wann Ziel erreicht sein muss)



## Qualitative und quantitative Indikatoren für die Zielerreichung

Für die Umsetzung der LES, d.h. der Entwicklungs- und Handlungsziele, ist es essentiell, dass Erreichte zu überprüfen. Konkret wird die Zielerreichung der gewählten Handlungsziele anhand von Ergebnisindikatoren<sup>22</sup> mit Hilfe bestimmter Methodik zu einem festgelegten Zeitpunkt überprüft. Diese Ergebnisindikatoren werden unterschieden in *quantitative* Indikatoren (d.h. Merkmale, die sich mit einer Zahl beschreiben lassen), deren Zielgrößen in Zeiträumen von zwei Jahren festzulegen sind, sowie in *qualitative* Indikatoren (d.h. Merkmale, deren Ausprägung mittels Einschätzung bzw. Bewertung beschrieben wird). Letztere werden durch die gewählte Methodik genauer definiert. Qualitative Indikatoren sind als Ergänzung zu den quantitativen I. zu verstehen, da sie eine zahlenmäßige Umsetzung auf ihre Wertigkeit/Bedeutung hin überprüft (z.B. es wurden X Strategien entwickelt, von denen der größte Teil eine Verbesserung der Situation für Y erreicht hat). Der Zeitpunkt der Evaluierung durch qualitative I. ist dem Zeitpunkt der Evaluierung durch die quantitativen I. anzupassen.

Die vorliegenden Indikatoren (s. Anhang 4.6) wurden von der LAG im Umlaufverfahren am 24.11.2014 beschlossen. Sie stellen eine Arbeitsgrundlage dar, die aufzeigt, dass grundsätzlich eine Erreichung der Ziele überprüft werden soll und mit welchen Indikatoren und Methoden dies möglich ist.

Es ist jedoch für den Prozess – Umsetzung der LES – notwendig, die Indikatoren ab dem Frühjahr 2015 durch den Lenkungsausschuss und der anschließenden LAG-Sitzung noch einmal zu überarbeiten. Eine Überarbeitung sollte regelmäßig stattfinden, um die Indikatoren den geänderten Bedingungen (z.B. bei der Gewichtung der Ziele, neue politische Vorgaben, etc.) sowie den Projektschritten der geplanten LEADER-Projekte anzupassen.

Zusätzlich zu der Überprüfung der Zielerreichung bei den Handlungszielen, sollten im Rahmen einer Evaluierung eine Zielüberprüfung des Prozesses und der Struktur sowie des LAG-Managements durchgeführt werden (s. dazu Kapitel 6).

Aus den zahlreichen Projektideen, die während des Prozesses der Erstellung der LES entwickelt und mit anderen Akteuren auf den Vertiefungsworkshops besprochen wurden (s. Anhang 4.1 Projektideensammlung), wurden pro Handlungsziel je ein Startprojekt von der LAG ausgewählt. **Startprojekte** sind Projekte, die von der Konzeption bereits soweit ausgearbeitet worden sind, dass sie nach erfolgreicher Antragsstellung, zeitnah im Frühjahr 2015 beginnen können (s. Aktionsplan, Anlage 6.1). Darüber hinaus weisen sie einen innovativen, interdisziplinären Charakter auf, der Möglichkeiten für weitere, anschließende Projektideen eröffnet.

Handlungsfeld	Titel	Projektträger –Ideengeber	Gesamtkosten
Soziales, Kultur und Bildung	Aufbau eines Generationen übergreifenden Netzwerks BGL	Landkreis BGL	Noch offen
Natur- und Umwelt, Land- und Forstwirtschaft	Imagekampagne für Landwirte	AELF Traunstein (Kooperationsprojekt)	Noch offen
Tourismus, Freizeit, Sport und Gesundheit	Biosphären-Drehscheiben (Rahmenkonzept und drei Feinkonzepte)	Biosphärenregion BGL	Ca. 50.000 Euro
Wirtschaft, Energie und Mobilität	Handwerker und Künstlermeile	Solidargemeinschaft BGL e.V.	Ca. 40.000 Euro

Abbildung 19: Startprojekte der LAG, Stand November 2014

<sup>22</sup> Ergebnisindikatoren: Kenngrößen, die Ergebnisse als Folge von realisierten Aktivitäten erfassen, d.h. den Grad der „Fertigstellung“ von Leistungen

## Finanzplanung

Die voraussichtlich zur Verfügung stehenden LEADER-Finanzmittel werden zu ca. 90 % zur Umsetzung der Projekte verwandt. Die derzeitige Finanzplanung sieht eine paritätische Verteilung auf die vier Entwicklungsziele vor.

Diese Gleichgewichtung ist darin begründet, dass jedes Entwicklungsziel und seine Umsetzung von der Wichtigkeit her gleichzusetzen ist mit den anderen. Auch ist für die kommende LEADER-Periode noch nicht abzusehen, wie viele (interdisziplinäre) Projekte verwirklicht werden und welches Finanzvolumen die einzelnen Projekte benötigen. Um sich diese Offenheit zu bewahren, die Ziele in ihrer Priorität gleich zu setzen sowie den Vernetzungsgedanken zu betonen, wurde von einer ungleichen Verteilung der Fördermittel abgesehen. Die LAG behält sich vor, im Laufe des Umsetzungsprozesses die Finanzplanung den Erfordernissen je nach Projektvorschlägen im Sinne der LES anzupassen.

### **Beschluss in Mitgliederversammlung vom 25.02.2019:**

Textänderung Finanzplanung wie folgt:

Die voraussichtlichen zur Verfügung stehenden LEADER-Finanzmittel, abzüglich der bewilligten Mittel für das LAG-Management und die LES-Erstellung, werden wie folgt auf die vier Handlungsfelder verteilt und stehen zur Umsetzung der Projekte zur Verfügung:

Handlungsfeld 1 „Soziales, Kultur, Bildung“	45%
Handlungsfeld 2 „Natur und Umwelt, Land und Forstwirtschaft“	15%
Handlungsfeld 3 „Tourismus, Freizeit, Sport, Gesundheit“	30%
Handlungsfeld 4 „Wirtschaft, Energie und Mobilität“	10%

### **Beschluss in Mitgliederversammlung vom 10.02.2020:**

Textergänzung Finanzplanung wie folgt:

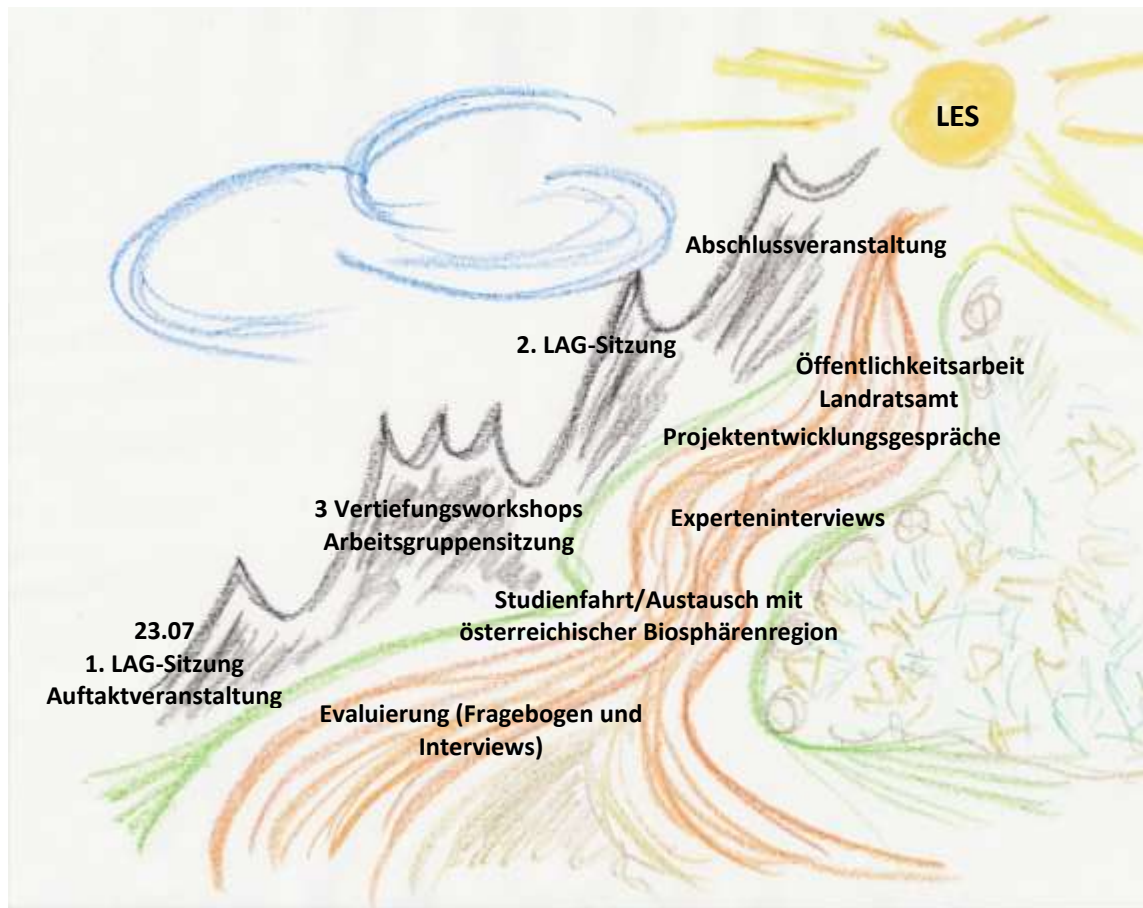
Werden vom StMELF weitere Mittel zur Verfügung gestellt, wird die Finanzplanung auf den Lenkungsausschuss übertragen.

## **f) Bürgerbeteiligung und Einbeziehung der Ergebnisse**

Die LES ist Ergebnis eines breiten, intensiven Beteiligungsprozesses der lokalen Bevölkerung. Denn ohne ihre aktive Mitarbeit wäre die Erstellung nicht möglich gewesen bzw. hätte sie nicht die Region und die Meinung ihrer Akteure in der Art widerspiegelt, wie es vorliegende LES vermag/tut.

Der Beteiligungsprozess fand auf unterschiedlichen Ebenen zu verschiedenen Zeitpunkten mit diversen Akteuren statt wie folgende Abbildung darstellt:





**Abbildung 20:** Der gemeinsame Weg zur LES, L. Maly-Wischhof

Es war grundsätzlich jederzeit möglich, sich an den LEADER-Beauftragten im Landratsamt – als Mitarbeiter für Öffentlichkeitsarbeit und Presse eine „Schnittstelle“ zur lokalen Bevölkerung – zu wenden. Diese Möglichkeit wurde vielfach genutzt, um Anregungen und Fragen in den LES-Prozess einzubringen und erste Projektideen zu besprechen.

Die Termine, Inhalte und Ergebnisse sowie die Teilnehmerzahl der einzelnen Veranstaltungen sind in folgender Tabelle aufgeführt:

Datum (2014)	Titel	Inhalt	Ergebnis	Teilnehmerzahl	Anhang
23. Juli	<b>1. LAG-Sitzung</b>	Präsentation der Evaluierungsergebnisse (LEADER 2007 – 2013)	Zukünftige Erwartungen an die LAG und das Management	25	A4 Protokoll
23. Juli	<b>Auftaktveranstaltung</b>	s.o. Arbeitsgruppen nach Handlungsfeldern zu Stärken- und Schwächen „Wo stehen wir heute“?	Bestandsaufnahmen: Stärken und Schwächen-Analyse, Formulierung von Handlungsempfehlungen Information und Motivation der Teilnehmer zu LEADER	90	A5 PM A6 Teilnehmerliste (TNL) A7 Protokoll
18. September	<b>Vertiefungsworkshop</b> Unsere Region - miteinander leben und voneinander lernen	„Was kommt auf uns zu“? AGs zu Trends, Chancen und Risiken „Wo besteht Handlungsbedarf“, Bewertung der SWOT, Handlungsempfehlungen, World Café zu Projektideen	SWOT-Analyse Projektideen bzw. -skizzen (mit Input der Workshopteilnehmer)	25	4.7 PM 4.8 Protokoll 4.9 TNL 4.10 Zeitungsartikel
19. September	<b>Vertiefungsworkshop</b> Unsere Region - miteinander leben und voneinander lernen	s.o.	s.o.	25	4.11 TNL 4.12 Protokoll
29. September	<b>Vertiefungsworkshop</b> Unsere Region - miteinander leben und voneinander lernen	s.o. Input Nachhaltiger Tourismus in Biosphärenregionen – Theorie und Praxis	s.o.	50	4.13 PM 4.14 TNL 4.15 Protokoll
30. September	<b>Arbeitsgruppe</b> Unsere Region - Unser Wohlstand jetzt und in Zukunft	Input zu wirts. Situation in BGL heute und in Zukunft, „Wo besteht konkret Handlungsbedarf?“ Bewertung der SWOT	SWOT und Projektideen	5	
30. September	<b>Kinder-Zukunftskonferenz</b>	Wie nehmt ihr Eure Region wahr? Was wünscht ihr Euch von den Erwachsenen?	Bilder und Film (für Abschlussveranstaltung und weiteres Vorgehen)	8	4.16 PM
30. Oktober	<b>2. LAG-Sitzung</b>	Rahmenbedingungen und Projektauswahlverfahren	Beschluss neue Vereinsatzung und Geschäftsordnung des Lenkungsausschuss, Beschluss Gesamtstrategie und Projektauswahlkriterien, Aufnahme neuer LAG-Mitglieder	25	4.17 Protokoll (inkl. TNL)
06. November	<b>Abschlussveranstaltung</b>	Vorstellung des gesamten LEADER-Prozesses mit Ergebnissen und der Startprojekte, Präsentation der Kinderkonferenz, Wahl der Slogans für die LAG BGL, AG zu Aktionsplan „Wie geht es weiter?“	Annahme der Gesamtstrategie, abgestimmter Aktionsplan Wahl des Slogans „Mein Berchtesgadener Land“	40	4.18 PM 4.19 TN 4.20 ZA 4.21 ZA 4.22 Sloganvorschläge

**Tabelle 6:** Übersicht LEADER-Veranstaltungen (Bürgerbeteiligungsprozess)

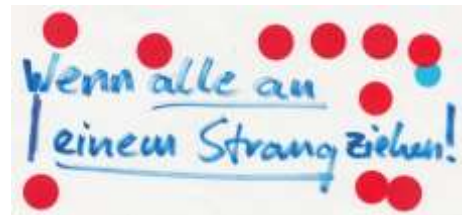
Eine Dokumentation des Beteiligungsprozesses (Protokolle, Teilnehmerliste, Presseartikel, etc. ist im Anhang (ab 4.7-4.23) sowie auf der Homepage unter <http://www.lra-bgl.de/jsp/leader/termine.jsp> aufgeführt.

Konkrete Inhalte der LES, die durch Anregung der am LEADER-Prozessbeteiligten aufgenommen wurden bzw. in ihrer Wichtigkeit betont wurden:

- Eine ganzheitliche Barrierefreiheit
- Integration und Inklusion
- Erneuerbare Energien (E-Mobilität)
- regionale Wertschöpfung (z.B. regionale Produkte) in Bezug auf und im Zusammenwirken aller Handlungsfelder

Die Entwicklungs- und Handlungsziele wurden auf Grundlage des Beteiligungsprozesses (z.B. bei den Fragen der Arbeitsphasen „Für mich wäre es ein Erfolg...“/ „In welchen Bereichen besteht nach Ihrer Meinung nach dringender Handlungsbedarf?“) formuliert. Durch das Einbringen von Projektideen und das gemeinsame Diskutieren in den Arbeitsgruppen wurde für die Teilnehmer die Umsetzung von LEADER greifbar.

Dass sich die Teilnehmer mit der Gesamtstrategie identifizieren können, zeigen u.a. die positiven Rückmeldungen z.B. zur zukünftigen externen LEADER-Projektkoordination oder den formulierten Handlungszielen. Der Vorsatz sich als regionales Netzwerk zu begreifen, wurde in den Beiträgen und den interdisziplinären Arbeitsgruppen während der Workshops (u.a. aus der Moderationskarte „*Wenn alle an einem Strang ziehen*“ und „*kleinere Projekte in größere Zusammenhänge übertragen*“) bereits umgesetzt.



## 5. LAG-Projektauswahlverfahren

### a) Regeln für das Projektauswahlverfahren

Die verbindlich festgelegten Regeln für das Projektauswahlverfahren sind in der Geschäftsordnung des Lenkungsausschusses (GO) sowie in der Satzung des Regionalen Entwicklungsforums Berchtesgadener Land (s. Anlage 2.1) aufgeführt. Sie entsprechen den Anforderungen des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Stand 06.Juni 2014). Diese sind:

- *Das Projektauswahlverfahren ist nicht diskriminierend und transparent:* Es steht jeder Person, jeder Institution, jedem Verein – jeder natürlichen und juristischen Person – offen, ein Projekt zur LEADER-Förderung einzureichen. Die Projektauswahlkriterien, die Vorgehensweise bei der Projektauswahl sowie die Ergebnisse der Projektauswahlentscheidungen werden auf der Homepage<sup>23</sup> der LAG zeitnah veröffentlicht (§ 8 Abs. 1-2 der GO).
- *Kriterien zur Vermeidung von Interessenkonflikten:* Laut Präambel der Geschäftsordnung für den Lenkungsausschuss sind Interessenskonflikte von Mitgliedern des Entscheidungsgremiums zu vermeiden. Mitglieder des Lenkungsausschusses sind von Beratungen und Entscheidungen zu Projekten, an denen sie persönlich beteiligt sind, auszuschließen (§ 5 Abs. 4 der GO).
- *Möglichkeit für Projektträger, Einwendungen bei der LAG gegen Auswahlentscheidungen zu erheben:* Der Projektträger wird im Falle einer Ablehnung oder Zurückstellung seines Projekts schriftlich darüber informiert, welche Gründe für die Ablehnung oder Zurückstellung ausschlaggebend waren. Es wird ihm die Möglichkeit eröffnet, in der nächsten Sitzung des Lenkungsausschusses, die der Ablehnung folgt, Einwendungen gegen die Entscheidung zu erheben. Der Lenkungsausschuss hat über das Projekt nach Anhörung abschließend erneut Beschluss zu fassen. Weiterhin wird der Projektträger auch auf die Möglichkeit hingewiesen, dass er trotz der Ablehnung oder Zurückstellung des Projekts durch die LAG einen Förderantrag (mit der negativen LAG-Stellungnahme) bei der Bewilligungsstelle stellen kann und ihm so der öffentliche Verfahrens- und Rechtsweg eröffnet wird (§ 8 Abs. 3 der GO).
- *Möglichkeit der Auswahl im schriftlichen Verfahren:* § 4 Abs. 2 und 3 der GO ermöglicht die Abstimmung im Umlaufverfahren in Ausnahmefällen wie bspw. bei einer besonderen Dringlichkeit des Projekts. Für die Abstimmung im Umlaufverfahren sind den Mitgliedern des Lenkungsausschusses neben den Projektunterlagen auch eine Stellungnahme der LAG-Geschäftsstelle mit ihrer Bewertung des Projekts sowie ein Abstimmungsblatt mit Beschlussvorschlag beizulegen (§ 6 Abs. 2 der GO). Zusätzlich können die Voten der fehlenden Stimmberechtigten im schriftlichen Verfahren eingeholt werden, falls der Lenkungsausschuss nicht beschlussfähig ist (§ 6 Abs. 1 Nr. c der GO).
- *Dokumentation der Einhaltung der Regeln für jede Auswahlentscheidung:* Das Ergebnis der Beschlussfassung des Lenkungsausschusses ist zu jedem Einzelprojekt zu protokollieren. Die einzelnen Beschlussfassungen sind Bestandteil des Gesamtprotokolls. In jedem Protokoll sind die ordnungsgemäße Ladung und Beschlussfähigkeit sowie Angaben über Ausschluss bzw. Nichtausschluss stimmberechtigter Mitglieder von der Beratung und Abstimmung wg. persönlicher Interessenskonflikte aufzuführen (s. nähere Ausführungen § 7

---

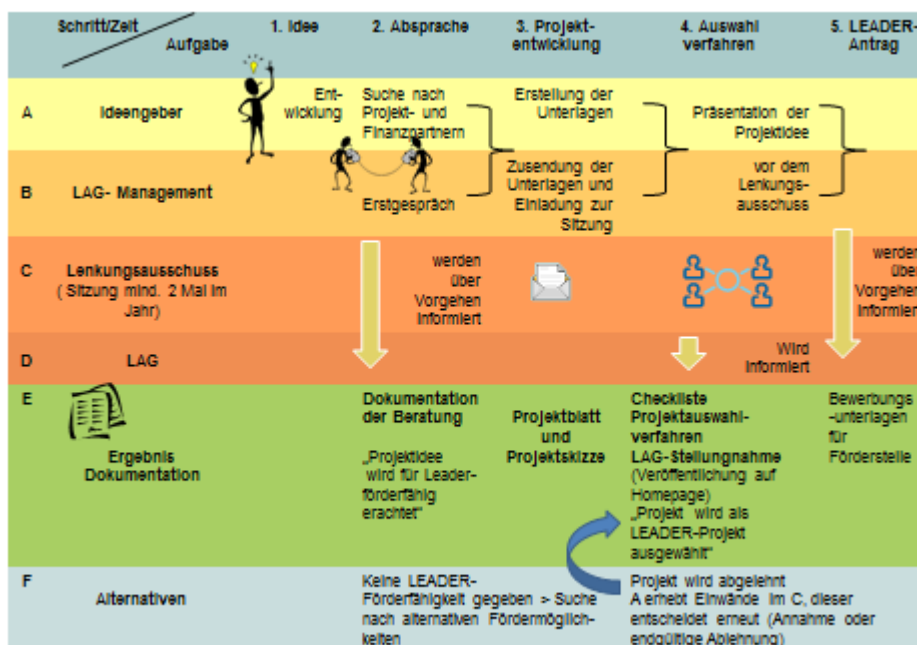
<sup>23</sup> [www.leader-bgl.lra-bgl.de](http://www.leader-bgl.lra-bgl.de): Die inhaltliche Überarbeitung der Homepage ist nach einer erfolgreichen Anerkennung als LEADER-Region 2014-2020 im Frühjahr 2015 geplant.

der GO). Weiterhin sind eine nachvollziehbare Auswahlentscheidung auf Grundlage der Pflichtkriterien im Rahmen von LEADER und der Projektauswahlkriterien der LAG zur Erreichung der Ziele der LES festzuhalten. Das Protokoll schließt mit einem Beschlusstext und dem Abstimmungsergebnis.

Die Dokumentation der Beschlussfassung zum Einzelprojekt erfolgt mittels Formblatt. So wird die *Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse bei der Projektauswahl sichergestellt*.

Die Regeln für LEADER-geförderte Projekte werden bei jedem Auswahlverfahren angewandt. Jeder Projektvorschlag muss zwingend die vom Verfahren vorgesehenen Kriterien einhalten. Der Lenkungsausschuss ist das von LEADER vorgeschriebene Organ zur ordnungsgemäßen Durchführung des Projektauswahlverfahrens (s. § 8 der Vereinssatzung). Die Sitzungen des Lenkungsausschusses sind grundsätzlich öffentlich.

Der Ablauf von der Projektidee bis zum LEADER-Projektantrag ist in folgender Grafik dargestellt:



**Abbildung 21:** Von der Idee zum Antrag, L. Maly-Wischhof

- Idee:** Der Ideengeber bzw. in der Folge der Projektträger entwickelt seine Idee gemäß den Zielsetzungen der LES.
- Absprache:** Ideengeber und LAG-Management führen das erste Projektberatungsgespräch. Der LAG-Manager prüft, ob das Projekt in Grundzügen LEADER-förderfähig ist und einen Mehrwert für die Region darstellt. Ggf. werden andere Fördermöglichkeiten vorgeschlagen. Es wird nach möglichen Projekt- und Finanzpartnern gesucht. Die Beratung wird mittels einer Vorlage dokumentiert (s. Anlage 5.1 Formblatt Projektberatungsgespräch). Der Lenkungsausschuss und die LAG werden über das Vorgehen informiert.
- Projektentwicklung:** Das LAG-Management unterstützt den Projektträger bei der Projektentwicklung und der Erstellung der Projektskizze (s. Formblatt Projektskizze und -entwicklung, Anhang 5.2 -5.3). Letztere wird zusammen mit dem Projektkennblatt und weiteren Unterlagen als Antragsunterlagen den Mitgliedern des Lenkungsausschusses eine Woche vor der Sitzung zugesandt.

4. **Auswahlverfahren:** Der Projektträger erhält auf der Sitzung des Lenkungsausschusses die Möglichkeit, sein Projekt ggf. zusammen mit dem LAG-Manager zu präsentieren. Diskussion über das Projekt, mögliche Verbesserungsvorschläge (z.B. Einbindung anderer Handlungsfelder, Ideenaustausch, Kooperationspartner) und Beschlussfassung über Förderfähigkeit anhand der Projektauswahlverfahren. Die Dokumentation der Beschlussfassung zum Einzelprojekt erfolgt standardisiert mittels Formblatt (s. Anhang 5.4 Formblatt Stellungnahme).  
Die Ergebnisse werden auf der Homepage der LAG veröffentlicht; der Projektträger wird über die Entscheidung auf direktem Weg informiert.  
Variante A: Der Projektträger erhebt Einspruch gegen die Entscheidung; ggf. erneute Beschlussfassung
5. Variante B: **LEADER-Antragstellung:** Der Projektträger erstellt die Bewerbungsunterlagen zur Einreichung bei der zuständigen Förderstelle mit Unterstützung des LAG-Managers.

## b) Projektauswahlkriterien

Die Projektauswahlkriterien sind die Bewertungsgrundlage, ob ein Projekt überhaupt zur LEADER-Förderung freigegeben werden kann und wenn ja, ob es sich über die geforderte Mindestpunktzahl (für Einzelprojekt) als Leit- oder Kooperationsprojekt eignet.

Die beigefügten Projektauswahlkriterien (s. Checkliste Projektauswahlkriterien der LAG mit Bewertungsmatrix, Anhang 5.5) wurden im Rahmen der LAG-Sitzung am 30.10.2014 intensiv diskutiert und anschließend beschlossen. Sie basieren auf den Regeln des Projektauswahlverfahrens nach Transparenz und Ausschluss von Diskriminierung. Die beschlossenen Projektauswahlkriterien garantieren eine einheitliche und vergleichbare Bewertung der eingereichten Projekte zu jedem Zeitpunkt im Laufe der LEADER-Periode durch den Lenkungsausschuss.

Die Projektauswahlkriterien sind gegliedert in/orientieren sich an

1. der Übereinstimmung mit den LEADER-Grundsätzen (Programm-Check)
2. der Übereinstimmung mit den Entwicklungszielen der LAG (Prozess-Check)
3. den Grundsätzen der Nachhaltigkeit (Nachhaltigkeitscheck) sowie
4. einer Zusatzwertung nach Beiträgen zu weiteren Entwicklungs- bzw. Handlungszielen

Die Kriterien unterscheiden sich in verpflichtend vorgegebene Kriterien (Pflichtkriterium) und fakultative, weitere Kriterien (zusätzliches Kriterium der LAG).

Die **verpflichtend vorgegebenen Kriterien** sind Bewertung des innovativen Ansatzes des Projekts

- Bewertung des Beitrags zum Umweltschutz
- Bewertung des Beitrags zur Eindämmung des Klimawandels
- Bewertung des Bezugs zum Thema „Demographie“
- Bewertung der Höhe des Beitrags zu den Entwicklungszielen
- Bewertung der Bedeutung/ des Nutzens für das LAG-Gebiet
- Bewertung des Grads der Bürger-/Akteursbeteiligung
- Bewertung des Vernetzungsgrads (z.B. zwischen Partnern/Sektoren, mit anderen Projekten, etc.)

Die LAG hat sich begründeter Maßen gemäß der Zielsetzungen der Entwicklungsstrategie (s. Kapitel 4) für folgende **fakultative Kriterien** entschieden:

- Übereinstimmung mit anderen Initiativen/Konzepten der Region (z.B. Klimaschutzkonzept, Bildungsregion, Nationalpark- und Biosphärenregion)

- Schlüssigkeit der Projektplanung (Entwicklung, Umsetzung und Dauerhaftigkeit)
- Beitrag zur regionalen Wertschöpfung (wurden von den Beteiligten für alle vier Handlungsfelder als wichtig erachtet)
- Beitrag zu weiteren Entwicklungs- und Handlungszielen (entspricht dem Netzwerkgedanken)

Bei den Muss-Kriterien aus 1.-3. führt eine 0-Wertung (z.B. *negativer Beitrag zur regionalen Wertschöpfung*) zu einem Ausschluss (**Ausschlusskriterium**).

Kann-Kriterien sind unter Punkt 4 aufgeführt. Sie ermöglichen Projekte, die unter die Mindestgrenze von 50% Erfüllungsgrad fallen, durch die **Zusatzwertung** doch noch eine Förderfreigabe zu erreichen. Dadurch wird die Wichtigkeit der Verknüpfung der einzelnen Entwicklungs- bzw. Handlungsziele im Rahmen eines interdisziplinären Projektes betont.

Eine weitere Betonung wird durch die **Doppelgewichtung** des Kriteriums 1.4 „Bedeutung/Nutzen für das LAG-Gebiet erzielt. Die LAG gewichtet so den „Outcome“ d.h. das Ergebnis eines Projektes.

Projekte, für eine höhere Zuwendung wie Kooperationsprojekte oder Leitprojekte müssen einen Erfüllungsgrad von 80% erreichen.

Leitprojekte sind Projekte, die eine besondere Bedeutung für die Region haben (d.h. nicht nur den Mindestanforderungen entsprechen, sondern der Vernetzung, Nachhaltigkeit, Akteursbeteiligung, etc. eine überdurchschnittliche Bedeutung beimessen) und eine interdisziplinäre Ausrichtung (d.h. zu mehr als einem Entwicklungs- bzw. Handlungsziel beitragen) aufweisen.

Die Projektauswahlkriterien sind nicht nur Bewertungsinstrument für den Lenkungsausschuss; sie stellen eine Richtlinie für mögliche Ideengeber und Projektträger dar, ihre Projektidee im Sinne der LES (weiter-) zu entwickeln.

#### **Ergänzende Erklärung gem. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 14.04.2015:**

Das in der LES aufgeführte Formblatt B5.4 „LAG Stellungnahme“ (Seiten 196 – 199) findet bei den Beschlussfassungen des Lenkungsausschusses keine Verwendung. Die Bewertung/Beurteilung von Projekten wird ausschließlich mit dem Formblatt B5.5 „Projektauswahlkriterien“ (Seiten 200 – 206) durchgeführt.

#### **Ergänzender Beschluss der Mitgliederversammlung vom 15.05.2017:**

Die Mitgliederversammlung beschließt folgende Änderung der Checkliste und Aufteilung der Mittelverwendung auf die Entwicklungsziele für zukünftige Projekte:

Grundsätzliche Zuordnung mit 2/3 bzw. 67 % der Mittel auf das Hauptziel und 1/3 bzw. 33 % der Mittel aufgeteilt auf die sekundären Nebenziele.

#### **Ergänzender Beschluss der Mitgliederversammlung vom 14.06.2018:**

Die Mitgliederversammlung beschließt eine Änderung der Stellungnahme (Formblatt B5.5) bzgl. der Projektauswahlkriterien unter Punkt 2.2 „Übereinstimmung mit anderen Initiativen/Konzepten“ des entsprechenden Formblatts, indem das Wort „messbar“ gestrichen wird. Eine Übereinstimmung mit anderen Initiativen/Konzepten der Region ist in der Regel nicht quantifizierbar.

### **c) Förderhöhe von Projekten**

Für die Förderhöhe von Projekten gelten die Fördersätze der Bayerischen LEADER-Förderrichtlinie in der jeweils gültigen Fassung.

(Ergänzung gem. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 14.04.2015)

#### **Ergänzender Beschluss der Mitgliederversammlung vom 09.05.2016**

Die Geschäftsordnung §8 wird um den Abs. 5 ergänzt:

Sollte eine wesentliche Änderung des Projektes erfolgen, so muss das Projekt erneut vorgestellt und beschlossen werden. Von einer wesentlichen Änderung des Projektes ist bei einer Kostenveränderung von unter oder über 10% des beschlossenen Projektvolumens auszugehen.



## Ergänzender Beschluss der Mitgliederversammlung vom 10.02.2020

Die Geschäftsordnung §8 Abs. 5 wird ergänzt:

Sollte eine wesentliche Änderung des Projektes erfolgen, so muss das Projekt erneut vorgestellt und beschlossen werden. Von einer wesentlichen Änderung des Projektes ist bei einer Kostenveränderung von unter oder über 10% des beschlossenen Projektvolumens auszugehen. **Die Höhe der Förderung richtet sich nach den in der LA-Sitzung vorgestellten Kosten.**

## 6. Prozesssteuerung und Kontrolle

Überträgt man den Begriff der Prozesssteuerung aus der Betriebswirtschaft auf das Regionalmanagement, geht es hierbei um die elementare Frage: *Wie wird die LES umgesetzt?* Konkretisiert wird diese Grundsatzfrage anhand von den Teilaspekten: „Wer macht was, wann, wie und womit?“.

Eine gute Prozesssteuerung ist wesentlicher Bestandteil für den Erfolg der Umsetzung der LES und somit einer positiven Regionalentwicklung. Die methodische Herangehensweise wurde bereits in Kapitel 2 anhand des Managementkreislaufes erläutert (s. Abbildung 9).

Im Folgenden werden die Instrumente der LAG Berchtesgadener Land für eine regelmäßige, fundierte Prozesssteuerung und Kontrolle vorgestellt. Kontrolle ist hierbei nicht als Überwachungsinstrument zu verstehen, sondern als „Controlling“, Managementhilfe für die Führung von Prozessen.

### a) Aktionsplan

*Was wollen wir in den nächsten 2 Jahren in Richtung Umsetzung der LES erreichen? Welche Schritte sind dazu im Einzelnen notwendig? Welche Meilensteine legen wir fest? Wie erfolgt die Umsetzung projekt- und prozessbezogener Handlungsziele?*

Der beigefügte Aktionsplan (Anhang 6. 1) legt die geplanten Vorgehensweise der LAG für die kommenden zwei Jahre fest. Er beinhaltet konkrete Zeitangaben zur Umsetzung der projekt- und prozessbezogenen Handlungsziele der LAG sowie Meilensteinen der Aktivitäten der LAG.

Er ist nach unterschiedlichen Bereichen und Zuständigkeiten aufgebaut:

- Prozessmanagement der LAG
- Qualitätsmanagement/-sicherung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Projektmanagement
- Netzwerk/-Kooperationsmanagement

Der Aktionsplan wurde auf der Abschlussveranstaltung am 06.11 den lokalen Akteuren vorgestellt und in interdisziplinären Kleingruppen überarbeitet und ergänzt. Er stellt den aktuellen Planungsstand dar. In der kommenden LEADER-Periode gilt es, den Aktionsplan für die nächsten zwei Jahre zu vervollständigen, ggf. anzupassen und für die kommenden Jahre fortzuschreiben. Bei der halbjährlichen Mitgliederversammlung wird der durch den Lenkungsausschuss und dem LAG-Management aktualisierte Aktionsplan den Mitgliedern als Arbeitsgrundlage zur Diskussion und Beschlussfassung vorgelegt. Augenmerk der Fortschreibung des Aktionsplans sind Projektschritte neuer bewilligter Projekte den Handlungszielen entsprechend, aktuelle Themen (*Was passiert gerade in der Region?* Bspw. der Zuzug von Flüchtlingen), die ggf. eine geänderte Öffentlichkeitsarbeit und Überarbeitung der Handlungsziele notwendig machen, sowie das Hinzukommen neuer Netzwerkpartner.

Als besonderer **Meilenstein** ist neben den regelmäßigen Mitgliederversammlungen der einmal jährlich geplante LEADER-Aktionstag zu nennen, der zur Information und Motivation der regionalen



Bevölkerung veranstaltet wird (s. Öffentlichkeitsarbeit Kapitel 2) sowie die verschiedenen Veranstaltungen, die dem Austausch innerhalb der LAG (z.B. Vernetzung mit „Bildungsregion“) sowie der überregionalen Vernetzung (z.B. Kooperationstreffen) dienen.

Der Aktionsplan dient als Übersicht für das Monitoring und die Evaluierung:

## b) Monitoring

*Welche Handlungsziele wurden schon umgesetzt (Umsetzungsstand)? Wo besteht noch dringender Handlungsbedarf (Vergleich Ist- Zustand mit dem Soll)?*

Das Monitoring für die LAG implementiert eine regelmäßige Überprüfung, ob das ausgewählte Ziel (Zielsetzung der LES) in der vorgegebenen Zeit erreicht werden kann. Ein festgelegtes Monitoring garantiert, dass dieser wichtige Arbeitsschritt selbstverständlich und regelmäßig durchgeführt wird. Eine Dokumentation der Ergebnisse stellt die Transparenz des LES-Prozesses nach innen und außen sicher. Das Monitoring wird durch das LAG-Management durchgeführt. Es untersucht die aufgeführten Bereiche mit entsprechenden Instrumenten/Vorlagen zu verschiedenen Zeitpunkten mit unterschiedlichem (Zeit-)Aufwand:

**Tabelle 7:** Monitoring-Matrix zur Zielüberprüfung

Bereich	Zielinhalt	Zielgröße/ Etappenziel	Indikator/Quelle	Zeitraum	Vorlage
<b>Handlungsziele</b> (aus EZ 1 – EZ 4)	z.B. familienfreundliche Strategien für Kommunen entwickeln	1	Quantitativ (z.B. Anzahl durchgeführter Maßnahmen) und qualitativ (Zufriedenheitswert durch Zielgruppenbefragung)	jährlich	Zielerreichungsindikatoren (Anhang 4.6)
<b>Projekte</b>	Start- und Kooperationsprojekte	Je nach Projekt	Umsetzungsstatus/-schritte, Meilensteine	halbjährlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtübersicht Umsetzung LES (Anhang A7)</li> <li>• Anhang 5.2 Projektbeschreibung</li> <li>• Anhang 5.3 Projektentwicklungsschritte</li> <li>• Anhang 6.2 Beiblatt M „Monitoring“ (für neue LEADER-Periode noch zu entwickeln)</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	Sitzungen/Versammlungen LAG, Lenkungsausschuss, etc. Qualitätsmanagement	s. Aktionsplan (AP)	Ergebnisse Teilnehmerzahl/Protokolle	monatlich	• Anhang 6.3 Monitoring Prozesse
<b>Kooperationen/ Netzwerke</b>	Netzwerktreffen	s. AP	Ergebnisse Teilnehmerzahl/Protokolle	monatlich	• Anhang 6.3 Monitoring Prozesse
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	Quantität und Qualität	s. AP	Medium, Inhalt Medienanalyse	monatlich	• Anhang 6.3 Monitoring Prozesse

Diese Übersicht dient als Arbeitsgrundlage für das LAG-Management, welche ggf. mit dem Vorstand und einem externen Berater kontinuierlich zu überarbeiten und zu vervollständigen ist.

Eine Methode der Selbstevaluierung, die bei den internen LAG-Veranstaltungen wie die Mitgliederversammlung angewendet werden sollte, ist die sogenannte Netzwerkanalyse<sup>24</sup>. Sie ermöglicht die Bewertung bestimmter Erfolgsfaktoren und betrachtet die zentralen Merkmale von stabilen Netzwerken. (s. Anhang 6.4 Bewertungsbogen Netzwerkanalyse). Die Frage nach „Wie stabil ist unser Netzwerk in Zukunft?“ und „Wie kann das Management bei der Entwicklung des Netzwerks unterstützend tätig werden?“ entsprechen den Zielsetzungen der LES nach einem gesunden, stabilen Netzwerk in der Region. Darüber hinaus bietet die Netzwerk-Analyse die Möglichkeit, mit den Akteuren über die Prozessgestaltung ins Gespräch zu kommen. Zusätzlich wird das LAG-Management regelmäßig seine Aufgaben und Arbeitsweisen in Rücksprache mit dem Vorstand und den Mitgliedern der LAG überprüfen und hinterfragen (s. Anlage 6.5 Feedback-Bogen).

Die Erkenntnisse aus dem Monitoring werden mit dem Lenkungsausschuss besprochen und der Mitgliederversammlung präsentiert. Ggf. notwendige prozess- bzw. projektbezogenen Änderungen sind gemeinsam zu beschließen.

### c) Evaluierung

*Haben wir unsere Ziele erreicht?* (Evaluierung des Grads der Umsetzung der Entwicklungs- und Handlungsziele) *Wie effektiv haben wir gearbeitet?* (Evaluierung der Management-Effektivität) *Was haben wir für die Region und das regionale Netzwerk erreicht?* (Zufriedenheit/Motivation der lokalen Akteure)

Eine Evaluierung – die sachgerechte Bewertung von Projekten und Prozessen – dient dazu, die Zielgenauigkeit von Maßnahmen und Strategien zu verbessern, Strukturen zu überprüfen, Prozesse und die Ressourcen auf ihre Effizienz hin zu bewerten sowie die Motivation von Beteiligten zu erhöhen. Der geplante Evaluierungsprozess der LAG BGL fußt auf seinem Aktionsplan und die durchgeführten Monitoringaktivitäten. Er wird ergänzt und komplementiert durch

- Bewertungsgespräche mit den Projektträgern
- Experteninterviews bei Bedarf
- Befragung der beteiligten Akteure
- Bilanzworkshops

**Tabelle 8:** Evaluierungs-Matrix

Maßnahme	Ergebnis	Methode	Teilnehmer	Zeitraum	Vorlage
<b>Projektbewertung</b>	<i>Wurde das Projektziel erreicht? Wenn ja, wie? Wie soll das Projekt weiter fortgeführt werden?</i>	Befragung ggf. Besichtigung des Projektes vor Ort	Projektträger, Ideengeber	Zur Halbzeit der Projektumsetzungsphase, nach Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlage 5.3 Projektentwicklung</li> <li>• Anlage A8 Formblatt „Zielkontrolle Umsetzung“</li> </ul>
<b>Experteninterviews</b>	Einschätzung und Informationen zum Ist- und Sollzustand, Arbeitsweisen und Struktur <i>Liegen wir auf dem richtigen Weg? Wie geht es weiter?</i>	Interview-Leitfaden	Experten (regional und überregional)	Nach Bedarf Zum Abschluss 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlage A1</li> </ul>
<b>Befragung</b>	Umsetzung LES (Effizienz und Effektivität)	Standardisierter Fragebogen, Durchführung	Projektträger, Mitglieder der LAG	2020 als Grundlage für den	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlage A3</li> </ul>

<sup>24</sup> S. DVS: Leitfaden und Methodenbox zur Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung, S. 114

	(Aus-)Wirkung der Projekt Struktur und Prozesse, Arbeitsweise LAG-Management	durch externen Berater		Abschlussbilanzworkshop	
<b>Bilanzworkshops</b>	<i>Haben wir unser (Etappen-)Ziel erreicht? Wie wurde die LES umgesetzt?</i>	Externe Moderation	Alle interessierten Akteure	2017 und Abschluss 2020	• S. Methode Bilanzworkshop, DVS, S. 70

Auch Erfolgs- und Hemmfaktoren sowie Engpässe, auf die reagiert werden muss, können ggf. identifiziert werden. Dabei werden weiche Faktoren (wie fehlende Motivation der Akteure), aber auch harte (fehlende Finanzmittel) abgeprüft. „Fehlentwicklungen“ gilt es zu minimieren bzw. Lösungen zu finden und wenn eine Änderung nicht möglich ist, mit der veränderten Situation umzugehen. Wichtig für die Steuerung des LEADER-Prozesses ist, dass das Ziel vorgeschrieben ist (Umsetzung der Gesamtstrategie bzw. expliziert das Erreichen der Entwicklungsziele), aber der Weg dorthin gestaltungsoffen und anpassungsfähig – Grundvoraussetzungen für eine breite Bürgerbeteiligung, wie sie bei der Entwicklung der vorliegenden LES bereits umgesetzt wurde.

## Literaturverzeichnis

**Bayerisches Landesamt für Umwelt (2013):** Kulturlandschaftliche Empfehlungen für Bayern. München

**DVS (2014):** Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung. Leitfaden und Methodenbox. Ostbevern  
[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung/](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbstevaluierung/)

**DWIF (2010):** Wirtschaftsfaktor Tourismus im Berchtesgadener Land 2009. München

**Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2013):** Abschlussbericht Evaluierung.  
[www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/landesentwicklung/Dokumente\\_und\\_Cover/Instrumente/Regionalmanagement/Abschlussbericht\\_Evaluierung\\_1\\_.pdf](http://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Instrumente/Regionalmanagement/Abschlussbericht_Evaluierung_1_.pdf)

**Landkreis Berchtesgadener Land (Hrsg.) (2013):** Integriertes Klimaschutzkonzept für den Landkreis Berchtesgadener Land. Bad Reichenhall

**Seniorenpolitisches Gesamtkonzept** für den Landkreis Berchtesgadener Land, Dezember 2010

**WFG Jahresbericht 2012:** [www.wfg-bgl.info/download/2013/wfgbgl\\_jb2012.pdf](http://www.wfg-bgl.info/download/2013/wfgbgl_jb2012.pdf), 04.11.2014

## Links

- [www.bmlfuw.gv.at/land/laendl\\_entwicklung/Online-Fachzeitschrift-Laendlicher-Raum/Leader\\_Strukturen.html](http://www.bmlfuw.gv.at/land/laendl_entwicklung/Online-Fachzeitschrift-Laendlicher-Raum/Leader_Strukturen.html) („Arbeitsstrukturen von LEADER auf dem Prüfstand“)
- [www.landwirtschaft-bw.info/pb/,Lde/648723](http://www.landwirtschaft-bw.info/pb/,Lde/648723)
- [www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/leader-zukunft/](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/leader-zukunft/)
- [www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/3/6/handbuch\\_regionalmanagement\\_030625.pdf](http://www.regierung.unterfranken.bayern.de/assets/3/6/handbuch_regionalmanagement_030625.pdf)
- [www.soemmerda.de/fileadmin/lap\\_daten/Dokumente/antragstellung/Hinweise\\_zur\\_Formulierung\\_von\\_Erfolgsindikatoren.pdf](http://www.soemmerda.de/fileadmin/lap_daten/Dokumente/antragstellung/Hinweise_zur_Formulierung_von_Erfolgsindikatoren.pdf)
- [www.stmelf.bayern.de/laendl\\_raum/leader/048723/index.php](http://www.stmelf.bayern.de/laendl_raum/leader/048723/index.php)
- [www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/laendl\\_raum/dateien/werkzeugkasten\\_selbstevaluierung\\_leader\\_ile.pdf](http://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/laendl_raum/dateien/werkzeugkasten_selbstevaluierung_leader_ile.pdf)
- [www.regionale-wertschoepfung.info/index.php?tpl=page&id=43&lng=de](http://www.regionale-wertschoepfung.info/index.php?tpl=page&id=43&lng=de)
- [www.shop.arl-net.de/media/direct/pdf/pospaper\\_74.pdf](http://www.shop.arl-net.de/media/direct/pdf/pospaper_74.pdf): Wir leben regional. Es ist Zeit für eine gut funktionierende Regionalentwicklung. Positionspapier aus dem Informations- und Initiativkreis „Regionalplanung“ der ARL. In: Nachrichten der ARL, Nr. 1/2008.
- [wirtschafts-werbung-weilburg.de/userfiles/Megatrend%20Neo-%C3%96kologie%281%29.pdf](http://wirtschafts-werbung-weilburg.de/userfiles/Megatrend%20Neo-%C3%96kologie%281%29.pdf)
- [www.zukunftsinstitut.de/megatrends](http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends)

## Danksagung

Die vorliegende Lokale Entwicklungsstrategie der LAG Berchtesgadener Land ist das Ergebnis eines intensiven Bearbeitungs- und Beteiligungsprozesses, für den ich mich bei allen Beteiligten bedanken möchte:

Bei den lokalen Akteurinnen und Akteuren, den Mitgliedern der LAG, den Teilnehmenden der Evaluierung, der Vertiefungsworkshops, Arbeitsgruppen, Auftakt- und Abschlussveranstaltung, etc. für Ihre investierte Zeit, guten Ideen, konstruktive Kritik und das Mittragen der Gesamtstrategie.

Herrn Landrat Georg Grabner für das Leiten der LAG-Sitzungen und sein Engagement, den begonnenen LEADER-Prozess weiterzuführen.

Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Ursula Diepolder, nicht nur für die kompetente Moderation (bei der LAG-Sitzung und der anschließenden Auftaktveranstaltung), sondern für die fachliche Beratung und mentale Unterstützung. Teil des Teams sind auch Carolin Fischer (Moderation Vertiefungsworkshop Soziales sowie Natur- und Umwelt), Yvona Asbäck (Vorbereitung und Moderation Vertiefungsworkshop Nachhaltiger Tourismus), Christina Kammerer (Recherche) sowie Krissi Dams und Florian Stopfer (Vorbereitung und Durchführung der Zukunftswerkstatt der Kindergruppe „Wildnisclub“ der Biosphärenregion).

Und nicht zuletzt Dr. Peter Loreth und Stefan Neiber – Leiter, Mitdenker und -gestalter des ganzen Erstellungsprozesses.

Herzlichen Dank!

Ich wünsche dem Netzwerk Lokale Aktionsgruppe/Landkreis/Biosphärenregion Berchtesgadener Land ein ebenso gutes Teamwork bei einer erfolgreichen Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie.

Lena Maly-Wischhof

Im November 2014