

# Innovative Ansätze zur Entwicklung der ländlichen Räume

Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse und *MarktTreff*-Konzept in Schleswig-Holstein

*In Schleswig-Holstein werden seit zehn Jahren mit wachsendem Erfolg innovative Ansätze zur Entwicklung der ländlichen Räume verfolgt. Im Mittelpunkt steht ein „bottom-up“-Aktivierungsprozess der lokalen Potenziale und deren übergemeindliche Bündelung. Angestrebt werden insbesondere wirtschaftliche Strukturverbesserungen und Arbeitsplatzeffekte jenseits der landwirtschaftlichen Produktion. Dargestellt werden im Folgenden die Raumstrukturen in Schleswig-Holstein, die Entstehung und der methodische Ansatz des Aktivierungsprozesses der „Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen“ und das Konzept des „MarktTreff“ als ein prototypisches Projekt des Entwicklungsansatzes. Abschließend erfolgt eine planungstheoretische Einordnung der Strategie der ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein.*

Im Landesraumordnungsplan für Schleswig-Holstein von 1998 werden unter der Raumkategorie „Übrige ländliche Räume“ diejenigen ländlichen Gemeinden subsumiert, die weder „Ordnungsraum für Tourismus und Erholung“ sind – wie es insbesondere für die Nordseeinseln und Badeorte an der Westküste sowie für weite Teile der Ostseeküste zutrifft – noch „Stadt- und Umland-Bereich in ländlichen Räumen“ (vgl. Abb. 1). Demnach entfallen auf die „Übrigen ländlichen Räume“ 57 % der Landesfläche, auf denen 22 % der Einwohner und 14 % der Beschäftigten des nördlichsten Bundeslandes leben. Allerdings können auch Teile der als Stadt-Umland-Bereiche kategorisierten Räume wie Husum, Heide, Schleswig, Plön und Eutin, die keine größeren Industrie- oder privaten Dienstleistungsbetriebe aufweisen, dem ländlichen Raum zugerechnet werden. Bei dieser Abgrenzung umfassen die ländlich geprägten Räume sogar etwa zwei Drittel der Fläche und ein Drittel der Bevölkerung von Schleswig-Holstein.

Schleswig-Holstein weist ausgeprägte, historisch gewachsene ökonomische, kulturelle und politische Differenzierungen auf. Im Vergleich zur Ostküste mit ihrer Kette von Hafenstädten von Flensburg bis Lübeck – die als Handels- und Industriestandorte schon länger mit schweren Strukturproblemen zu kämpfen haben – ist die Westküste bis auf wenige touristische Zentren bzw. Inseln nur schwach entwickelt. Demgegenüber ist das Hamburger Umland seit den 1960er Jahren zunehmend suburbanisiert worden, wobei sich der Einzugsbereich immer weiter ausdehnte. Heute sind größere Pendlerströme nach Hamburg bereits aus den Räumen Neumünster/Kiel und Westmecklenburg zu verzeichnen.

Auch innerhalb dieser historisch und von der Lage geprägten großräumigen Entwicklungsunterschiede bestehen eine große Vielfalt und ausgeprägte Identitäten, die sich in gewisser Weise auch in der großen Zahl von über 1.200 selbstständigen Gemeinden ausdrücken. Diese führen aller-

dings auch zu Steuerungsproblemen der Landespolitik: „Kiel ist weit weg“. Die Politik der Landesregierung muss sich auch „in der Fläche“ in hohem Maße auf die jeweils besonderen örtlichen Gegebenheiten einstellen.

## **Veränderung der Entwicklungs- und Förderpolitik für den ländlichen Raum**

Bis Mitte der 1990er Jahre war neben der Flurbereinigung, die auf die landwirtschaftliche Produktion, Infrastruktur und ökologische Maßnahmen ausgerichtet ist, die Dorferneuerung das wesentliche Politikfeld zur Entwicklung des ländlichen Raumes. Träger der Dorferneuerung waren die – in Schleswig-Holstein oft recht kleinen – Gemeinden. In der Zusammenarbeit zwischen Planungsbüros und örtlichen Arbeitskreisen wurden Dorferneuerungspläne erarbeitet und umgesetzt. Eine Stärke des Programms war die intensive Bürgerbeteiligung in den Dörfern. Eine Schwäche lag hingegen in der Kleinteiligkeit der Maßnahmen aufgrund der Begrenzung der Planung auf jeweils ein einzelnes Dorf („Kirchturmperspektive“) mit einem budgetierten Fördervolumen („Gießkannen“-Förderung). Kritisch diskutiert wurde auch die oft enge Ausrichtung auf gestalterische Aspekte (Motto: „Unser Dorf soll schöner werden!“).

Mit einer neuen Richtlinie mit dem programmatischen Titel „Dorf- und ländliche Regionalentwicklung“ wurde 1995 eine grundlegende Neuausrichtung vorgenommen. Im Mittelpunkt der Programmatik steht seitdem die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Ausrichtung auf eine Zusammenarbeit mehrerer Gemeinden sowie die Erarbeitung von sektorübergreifenden teilräumlichen Entwicklungsleitbildern (vgl. Richtlinie 1995). Mit der Veränderung der Agrarförderung in der Förderperiode 2000-2006 (Europäischer Ausgleichs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft, EAGFL) erhielt dieser Ansatz konzeptionell und finanziell noch einen kräftigen Schub. Es werden 10 % der ursprünglich rein sektorbezogenen Mittel für die Orga-

nisation der Agrarmärkte nunmehr für die Entwicklung der ländlichen Räume zur Verfügung gestellt. Diese Mittel fließen in Schleswig-Holstein nicht wie in anderen Bundesländern überwiegend in die klassische ländliche Strukturenentwicklung (Flurbereinigung und insbesondere Wegebau). Der starke finanzielle Anreiz wurde in Schleswig-Holstein vielmehr genutzt, um neue Ansätze für die Entwicklung der ländlichen Räume einzuführen, mit denen die traditionelle Dorferneuerung überlagert wurde.

### Aktivierungsprozess im Rahmen der Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalyse

Hinter dem etwas irreführenden Namen „LSE – Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse“ verbirgt sich nicht nur eine „Analyse“, sondern vor allem ein mehrstufiges, komplexes und flexibles Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsverfahren für die Entwicklung ländlicher Räume. Es ist gekennzeichnet durch:

- einen prinzipiell gemeindeübergreifenden Ansatz,
- eine fach- und sektorübergreifende, das heißt fachlich integrative Arbeitsweise,
- eine ausgeprägte Handlungs- bzw. Projektorientierung sowie insbesondere
- einen nicht nur partizipativen, sondern vor allem auch aktivierenden Ansatz der Bürgermitwirkung.

Ergebnis einer LSE ist ein Entwicklungskonzept für einen Teilraum bzw. mehrere Gemeinden. In der Regel umfasst es klassische Maßnahmen von öffentlichen und privaten Trägern im Rahmen der Dorferneuerung sowie strukturverbessernde und gemeindeübergreifende „Leitprojekte“.

Das LSE-Verfahren beginnt mit einem zweitägigen, von Externen moderierten Workshop, zu dem die Akteure einer Region eingeladen werden. Es werden Probleme und Chancen der Entwicklung diskutiert und erste Themen- und Handlungsschwerpunkte definiert. Die Entscheidung, ob eine LSE durchgeführt wird, fällt erst im Anschluss an diesen „Kick-Off“-Workshop. Mit der Durchführung beauftragt werden in der Regel Planungsbüros mit ausgeprägter Moderationskompetenz und Erfahrungen im ländlichen Raum – es hat sich inzwischen eine LSE-„Planerszene“ herausgebildet. Es wird eine „Lenkungsgruppe“ mit Vertretern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft gebildet, die den Arbeits- und Diskussionsprozess koordiniert. Von Seiten der Landesverwaltung wird ein „Kordinator“ insbesondere für Fragen der Förderung benannt. Die Kosten des Verfahrens werden in der Regel zu je 20 % von den Gemeinden und lokalen Kreditinstituten und zu 60 % aus Landes- bzw. EU-Mitteln getragen. Die inhaltliche Arbeit findet vor allem in thematischen Arbeitsgruppen und in großen Workshops mit den regionalen Akteuren statt. In einer Gesamtbearbeitungszeit von maximal einem Jahr finden meist drei große Workshops sowie eine Vielzahl von Arbeitsgruppen und weiteren Arbeitsgesprächen in der Region statt. Es wird versucht, bereits in der Phase der LSE-Erarbeitung mit der Vorbereitung und ggf. der Realisierung von Paketen privater und öffentlicher Maßnahmen der Dorferneuerung oder von Leitprojekten zu beginnen.

Die Erfahrungen zeigen, dass gerade auch die Beteiligung der Akteure außerhalb von Politik und Verwaltung an diesen Diskussions- und Arbeitsprozessen in aller Regel außerordentlich hoch ist. Das offene Verfahren, die Begleitung durch „neutrale“ fachkundige Dritte und der – inzwischen sichtbare – Erfolg in verschiedenen Gemeinden des Landes begünstigen die Motivation ansonsten eher politikferner Gruppen. Und obwohl der LSE-Prozess gewissermaßen „neben“ den offiziellen Gremien der kommunalen Selbstverwaltung und der fachlich und hierarchisch aufgegliederten Organisation der Verwaltung stattfindet – die LSE ist ja eine Art temporä-

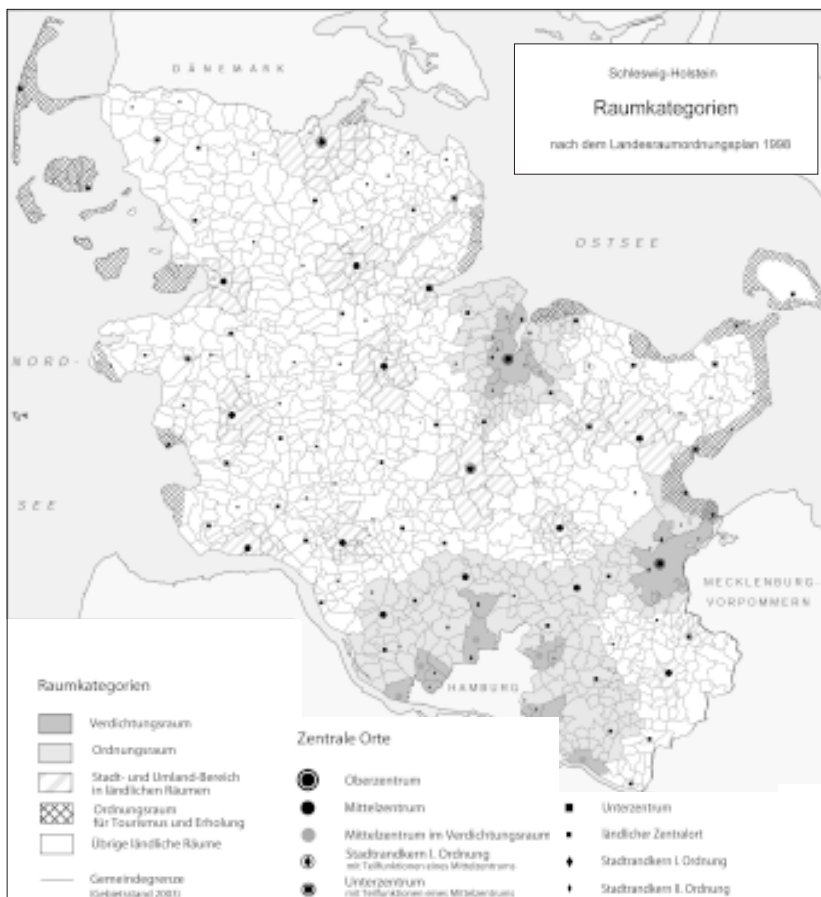


Abb. 1: Raumkategorien in Schleswig-Holstein gemäß Landesraumordnungsplan 1998, aktualisiert 2003 [Quelle: Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein 2003]

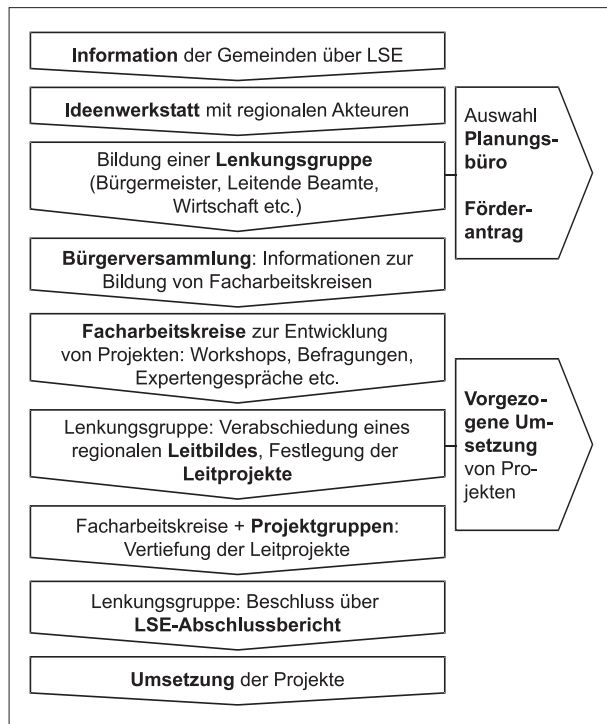


Abb. 2: Ablaufschema einer LSE [eigene Darstellung]

rer „Bypass“ zu den bestehenden Beratungs-, Entscheidungs- und Handlungsstrukturen des öffentlichen Systems –, konnten Bedenken und Widerstand gegenüber dem Verfahren bisher fast immer überwunden werden. Ende 2004 sind in Schleswig-Holstein knapp 100 LSE-Verfahren abgeschlossen worden und ist der ländliche Raum bis auf wenige Ausnahmen flächendeckend „überplant“. Zur Umsetzung von Maßnahmen für die Dorf- und die ländliche Regionalentwicklung, in der Mittel der Europäischen Union, des Bundes und des Landes gebündelt werden, stehen jährlich knapp 20 Mio. EUR zur Verfügung.

### Zwischenbilanz der Maßnahmen und Projekte

Neben „klassischen“ Maßnahmen der Dorfentwicklung im privaten und öffentlichen Bereich, die im Rahmen der LSE stimuliert und koordiniert werden, sollen insbesondere „Leitprojekte“ neue strukturelle und regionale Impulse geben. Diese werden in der Regel durch eine Machbarkeitsstudie, bei der die Konzeptentwicklung, Trägerschaft und Wirtschaftlichkeit untersucht und optimiert wird, vorbereitet und mit Unterstützung von Projektentwicklern umgesetzt. Die bisher realisierten Leitprojekte zeigen ein breites Spektrum von Handlungsansätzen, je nach örtlicher Situation, Potenzial und Konstellation. Eine Auswahl:

- Umnutzung ehemals landwirtschaftlicher Gebäude (Wohlfühl- und Gesundheitszentrum Schafflund, Kunsthandwerkswerkstätten und Gastronomie *KrogsArt* in Ulsnis, Kühlager und Gemüsepackraum für Biogärtner in Krukow),
- Nutzung regenerativer Energien (Biogasanlage Langenhorn, Biomasseheizwerk Satrup),

- Kinder- und Jugendprojekte (Ämter Schafflund, Kasseedorf, Breitenfelde, Nusse, „Kinderkulturort“ Bokel),
- Konfliktbewältigung Naturschutz und Landwirtschaft (Schaalsee-Region),
- Stadt-Umland-Kooperationen (Bredstedt, Preetz, Oldenburg i. H., Wilster, Bad Bramstedt, Itzehoe),
- Touristische Entwicklung (Amt Wilstermarsch, Nord-Ostsee-Kanal, Naturpark Hüttener Berge),
- Unterstützung der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Dienstleistungs- und Gründerzentrum Eggebek),
- Verbesserung der Grundversorgung und Kommunikation (Projekt *MarktTreff*),
- Förderung von Verwaltungskooperationen (Herzogtum Lauenburg, Eggebek-Oeversee-Silberstedt, Sylt).

Verglichen mit der rein städtebaulichen Dorfentwicklung, der Flurbereinigung sowie dem Wege- und Landschaftsbau, die in Schleswig-Holstein bis Mitte der 1990er Jahre – und andernorts bis heute – die Entwicklung ländlicher Räume wesentlich bestimmen, sind die Ergebnisse der LSE-Verfahren wirklich beeindruckend. Dies gilt für die Breite und Tiefe des Engagements vor Ort wie für die Qualität eines Großteils der verfolgten und bereits realisierten Projekte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die oftmals sehr kleinen Gemeinden, die in der Regel die Träger der Maßnahmen sind, sich auch finanziell erheblich engagieren müssen: Im Durchschnitt beträgt die Förderung 40 % der Gesamtkosten. Mit dem LSE-Ansatz gelingt es offenkundig gut, materielle, zeitliche und finanzielle Ressourcen in den Dörfern zu mobilisieren und neuartige Impulse zu setzen, die vor Ort getragen werden (Akademie 2004).

Entscheidend für den Erfolg des LSE-Ansatzes erscheint der glaubwürdige und professionell beteiligende „bottom-up“-Ansatz, der die Menschen am Ort aktiviert. Auch das für schleswig-holsteinische Verhältnisse erhebliche und stetig verfügbare Fördervolumen von jährlich knapp 20 Mio. EUR hat die lokalen Akteure sicherlich dazu ermutigt, sich zu engagieren. Weitere Ursachen für den Erfolg sind das schlanke formale Gerüst des Verfahrens, das sich auf Fördergrundsätze beschränkt, und vor allem die direkte Kommunikation zwischen den Akteuren vor Ort und den für die Förderung Verantwortlichen im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein. Dabei sind natürlich die Qualifikationen und Motivationen der handelnden Personen entscheidend. Das gilt sowohl für die landesseitigen Akteure, die sich im Sinne eines „Forderns und Förderns“ als Innovationstreiber verstehen, als auch in den Regionen. Mit dem Beteiligungs- und Aktivierungsansatz ist es vielfach gelungen, das ländliche Bürgertum zu aktivieren.

Nachdem mittlerweile in nahezu allen ländlichen Regionen Schleswig-Holsteins LSE-Verfahren durchgeführt wurden, soll dieser Ansatz erweitert werden. Im Entwurf zur Neufassung der gegenwärtigen Förderrichtlinie (Richtlinie

2000) ist geplant, den Regionen die Durchführung einer „LSE II“ anzubieten, in denen größere Teilräume und Themenfelder bearbeitet werden sollen, z. B. in den Bereichen Konversion oder Tourismus. Zukünftig noch stärker betont werden sollen die Aktivierung der Bevölkerung und die Vernetzung örtlicher und regionaler Initiativen im Sinne einer Stärkung der „Bürgergesellschaft“. Fortgeführt und intensiviert werden soll die Stärkung der „Grundversorgung“ im ländlichen Raum. Angesprochen ist damit insbesondere das *MarktTreff*-Konzept, das landesweit ausgerichtet ist und im Folgenden vorgestellt wird.

### Das MarktTreff-Konzept in ländlichen Räumen Schleswig-Holsteins

Als 1999 im damaligen Ministerium für ländliche Räume vor dem Hintergrund des in den LSE-Verfahren artikulierten Bedarfs das Projekt „Ländliche Dienstleistungszentren“ zur Verbesserung und Stärkung der Grundversorgung im ländlichen Raum auf den Weg gebracht wurde, war Skepsis weit verbreitet. Denn schließlich waren in Schleswig-Holstein und anderswo bereits viele Versuche, „Dorfläden“ zu halten oder gar neu zu etablieren, – wenn überhaupt – nur mäßig erfolgreich verlaufen. Nach einigen Lernprozessen und Anpassungen wurde in Schleswig-Holstein das Konzept und die Marke *MarktTreff* entwickelt (siehe im Internet: [www.markttreff-sh.de](http://www.markttreff-sh.de)). Ende 2004 werden bereits 14 *MarktTreff*-Projekte erfolgreich betrieben und für weitere 17 Standorte laufen konkrete Vorbereitungen. Bis Ende 2006 sollen insgesamt 50 *MarktTreffs* in Schleswig-Holstein entstanden sein.

Typ	S	M	L	XL
<b>Eckdaten</b>				
Verkaufsfläche in qm	75	125	200	300
Einwohner im Einzugsgebiet	1.000	1.500	2.000	3.000
Relevantes Nachfragevolumen in 1.000 EUR p.a.	1.200	2.250	3.600	6.000
durchschnittliche Kaufkraftbindung	20 %	20 %	20 %	20 %
durchschnittlicher Kaufbetrag in EUR (1-2 x pro Woche)	6,80	8,50	10,20	11,30
<b>Modellrechnung Kosten und Erträge</b>				
Bruttoumsatz in 1.000 EUR p.a.	240	450	720	1.200
Bruttoertrag in 1.000 EUR p.a.	47	87	137	227
Nettoertrag in 1.000 EUR p.a.	1	10	29	59
<b>Erwartungen der lokalen Akteure</b>				
Betreiber	Ehrenamtliches Engagement; Aufwandsentschädigung	Keine Voll-existenz möglich	Eingeschränkte Voll-existenz	Voll-existenz
Gemeinde	Kontinuierlich umfassende Unterstützung	Starke Unterstützung	Unterstützung erforderlich	Unterstützung bedingt erforderlich

Abb. 3: Typen von MarktTreff's [Quelle: eigene Berechnungen nach Angaben aus [www.markttreff-sh.de](http://www.markttreff-sh.de)]



Abb. 4: MarktTreff in Steinfeld [Quelle: ewsgroup, Lübeck]

*MarktTreffs* können in Gemeinden ab 700 bis zu 2.000 Einwohnern geschaffen werden, die nicht oder nicht mehr über einen ortsansässigen Lebensmittelhandel verfügen. Im Idealfall erfüllt ein *MarktTreff* drei wesentliche Funktionen:

- Das Kerngeschäft und auch die wirtschaftliche Grundlage bildet in der Regel ein kleiner Lebensmittelmarkt zur Sicherung der wohnortnahen Versorgung.
- Ergänzt werden soll es durch ein mehr oder weniger umfangreiches Dienstleistungsangebot wie Post-, Telefon-, Bank-, Versicherungs-, Foto- oder Party-Service, möglich sind aber auch Internetcafé, Bistro, Versandhandelsagentur, Fortbildungsstätte oder Bürgerservice der Kommunalverwaltung.
- Nicht zuletzt soll ein *MarktTreff* als Treffpunkt fungieren – mit dem Ziel, das dörfliche Gemeinschaftsleben zu stärken und Kommunikation und Identifikation zu fördern.

Planung, Realisierung und Startphase der *MarktTreffs* werden zwar mit Fördermitteln unterstützt – die Initiative muss jedoch von den Kommunen ausgehen. Diese sind auch die Zuwendungsempfänger und müssen die Verantwortung für das Funktionieren „ihres“ *MarktTreff*-Projekts tragen. Sie sind in der Regel Eigentümer der Immobilie und der Einrichtungen des Treffs, die von einem sorgfältig ausgesuchten, privaten Betreiber gemietet werden. Es hat sich bewährt, dass nicht nur Bürgermeister und Gemeinderäte „hinter dem Projekt stehen“ müssen, sondern auch das Engagement der Bürgerinnen und Bürger vor Ort dauerhaft eingebunden wird, indem sich ein örtlicher „*MarktTreff*-Ver-ein“ insbesondere bei dem Betrieb des Treffpunkts engagiert. Nicht zuletzt trägt jeder einzelne Dorfbewohner mit seinem Kaufverhalten zum Erfolg des *MarktTreff* bei: Um dessen Existenzfähigkeit zu sichern, muss jeder Haushalt dort im Schnitt ein- bis zweimal pro Woche für 7 bis 11 EUR einkaufen (vgl. Abb. 3).

Analog zu den LSE-Verfahren bzw. Leitprojekten wird die Vorbereitung und Entwicklung von *MarktTreffs* durch Vorgaben auf Landesebene strukturiert und unterstützt. Das Engagement und die Konzeptentwicklung vor Ort, das

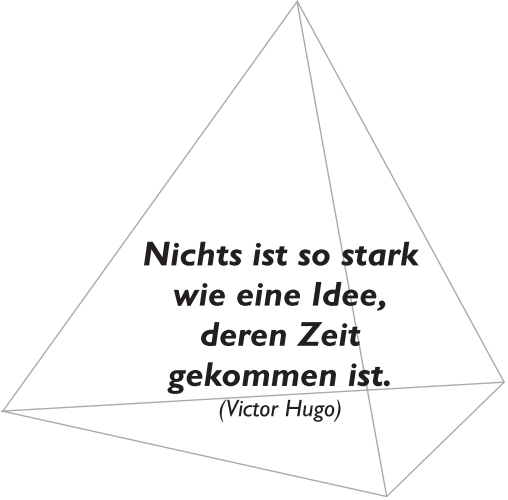
heißt der „bottom-up“-Prozess wird vom Land „top-down“ gefördert und qualifiziert, indem professionelle Expertise unterstützt und Konzeptmodule bereitgestellt werden. Dazu gehören insbesondere:

- Projektmanagement, Konzeption und Koordination,
- Akquisition von Dienstleistungspartnern,
- Beratung durch kompetente externe Fachleute,
- IT-Konzept einschließlich Hard- und Software, Schulung und Datenpflege,
- Marketing und Entwicklung einheitlicher Gestaltungselemente und Werbemaßnahmen,
- *MarktTreff* PLUS, das heißt dauerhafte und vernetzte Betreuung durch Controlling, Coaching und Erfahrungsaustausch für Betreiber und Gemeinden.

Das Konzept der ländlichen Dienstleistungszentren bzw. *MarktTreffs* hat seit 1999 erhebliche Lern- und Innovationschritte erfahren. Die Entwicklung wurde und wird vom Referat für die Ländlichen Räume im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein betrieben und von verschiedenen Beratern unterstützt<sup>1</sup>. Das Konzept zielt einerseits darauf ab, den individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen auf der lokalen Ebene gerecht zu werden, um ein dauerhaftes Engagement der Gemeinde und der Bürgerschaft zu mobilisieren. Andererseits ist eine gewisse Standardisierung erforderlich, um bei der Realisierung und Betreuung einer wachsenden Zahl von Standorten Synergieeffekte zu erzielen. Um aber sowohl Individualität als auch Synergien zu ermöglichen, wurden in Abhängigkeit von der Einwohnerzahl des Dorfes bzw. des Einzugsgebietes für das Kerngeschäft des Lebensmitteleinzelhandels vier *MarktTreff*-Typen mit unterschiedlicher Größe und Ausstattung entwickelt. Diese Typen von „S“ bis „XL“ können je nach örtlichem Potenzial und Betreiberkonzept mit verschiedenen und unterschiedlich dimensionierten Funktionen im Bereich der angebotenen Dienstleistungen und der Treffpunkteigenschaften kombiniert werden (vgl. Abb. 3).

Im Hinblick auf Form, Umfang und Professionalität sind die *MarktTreffs* bundes-, wenn nicht europaweit, einzigartig und vorbildlich. Denn in vielen Dörfern haben weder der öffentliche noch der private Sektor allein die Kraft, Versorgungs- oder Treffpunkte mit einer gewissen Publikumsfrequenz zu betreiben. Um solche Mini-Zentren in der Fläche zu erhalten, sind intelligente Systemangebote und öffentlich-private Partnerschaften erforderlich, wie sie in Form von *MarktTreffs* in Schleswig-Holstein realisiert werden. Das Konzept weicht allerdings wesentlich von den bekannten Public-Private-Partnership-Modellen der Übernahme vormals öffentlicher Leistungen durch private Träger ab. Bei der Entwicklung und auch im Betrieb von *MarktTreffs* müssen öffentliche, gemeinnützige und kommerzielle Akteure *dauerhaft* eng zusammenarbeiten. Nicht nur im Hinblick auf die Partnerschaften bei Trägerschaft und Betrieb, auch im

- Anzeige -



**Nichts ist so stark  
wie eine Idee,  
deren Zeit  
gekommen ist.**  
(Victor Hugo)

## **Der Planungsinformations- und Beteiligungsserver (PB4)**


**Erfolgreich Planung im Internet präsentieren -  
Bürgerinnen und Bürger zur Beteiligung einladen**

**Bürgerorientierung heißt auch,  
die Bevölkerungsgruppen mit einzubeziehen,  
die konventionelle Möglichkeiten  
nicht wahrnehmen können!**

### **TöB-Modul:**

**Träger öffentlicher Belange  
online informieren und beteiligen -  
bei konsequenter Anwendung  
spart dies mehr Geld,  
als die Nutzung des PB4 kostet!**

**Weitere Informationen unter  
<http://www.tetraeder.com/pb4>**



tetraeder.com  
internet-services · community consulting  
beratung · entwicklung · forschung · schaffung

tetraeder.com gmbh  
Westenhellweg 103-105  
44137 Dortmund

Tel.: 0231 / 189 17 17  
Fax: 0231 / 189 17 18  
E-Mail: [info@tetraeder.com](mailto:info@tetraeder.com)

Hinblick auf die Stärkung der sozial-ökonomischen und kulturellen Zusammenhänge können die *MarktTreffs* als ein neuer integrierter Typus von Infrastruktur für den ländlichen Raum bezeichnet werden.

### **Die LSE als innovative Planungsstrategie**

Der Planungsansatz der LSE weist einige Parallelen zum „perspektivischen Inkrementalismus“ (Ganser 1991) auf, der – etwas handlicher – auch als „projektorientierte Planung“ (Siebel et al. 1999) bezeichnet wird. Dieser Ansatz wurde insbesondere entwickelt, um in Regionen Innovationen zu stimulieren, die von so genannten nicht-innovativen Milieus geprägt sind. Als solche Regionen gelten beispielsweise Teile des Ruhrgebiets, aber vielfach auch die ländlichen Räume.

Gemeinsam ist den Ansätzen die Abkehr von flächendeckenden Planungen und die Ausrichtung auf konkrete Projekte. In beiden Fällen werden die Ziele sehr allgemein in Form von Handlungsfeldern und Qualitätskriterien formuliert und es bleibt der dezentralen Problemlösung, das heißt dem iterativen Prozess der jeweiligen Projektentwicklung, überlassen, wie diese abgewogen und konkretisiert werden (Krüger 2005). Ebenso werden die Projekte – und auch die lokalen Akteure – während des Entwicklungsprozesses durch externe Expertise weiter qualifiziert. Welche Projekte in welchem Umfang gefördert werden, entscheidet sich bei beiden Ansätzen nicht nach Proporz, sondern allein nach der Qualität der Projekte.

Der Planungsansatz der LSE und die „projektorientierte Planung“ – zumindest in der Version, die im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Emscher Park in den 1990er Jahren im nördlichen Ruhrgebiet propagiert wurde – unterscheiden sich allerdings auch in wesentlichen Punkten. Die Bauausstellung war in vieler Hinsicht eine Ausnahme-situation, insbesondere im Hinblick auf die Rahmenbedingungen und die Qualitätsanforderungen für die Projekte. In bescheidenerem Rahmen wird in Schleswig-Holstein versucht, die Ausnahme zur Regel zu machen. Der Aktivierungs- und Qualifizierungsprozess der LSE ist das Standardverfahren, das allen Maßnahmen der ländlichen Entwicklung vorgeschaltet ist. Während im Ruhrgebiet große „Leuchtturm“-Projekte mit einem hohen Anteil von Fördermitteln realisiert wurden, setzt das LSE-Verfahren primär auf die Akteure und Möglichkeiten vor Ort, das heißt die endogenen Potenziale, wobei durchaus Resultate erzielt werden, die beispielhaft sind und ausstrahlen.

Ein wesentlicher Unterschied liegt weiterhin in den Organisationsstrukturen und dem Management der Planungsstrategien. Im Ruhrgebiet wurde für den Qualifizierungsprozess und die (Vor-)Entscheidungen über die Projekte eine besondere Gesellschaft gegründet. Die LSE in Schleswig-Holstein hingegen schafft nur temporär neue Diskurs-

arenen und Konstellationen der Akteure, die allerdings in die vorhandenen institutionellen Strukturen und Verfahren auf lokaler, regionaler und Landesebene integriert sind.

Im Ansatz der Ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalysen in Schleswig-Holstein liegt also eine besonders innovative Planungsstrategie vor, die in die vorhandenen Systeme der öffentlichen Planung integriert ist. Das Konzept kann über den Kontext der ländlichen Entwicklung hinaus Anregungen für die Weiterentwicklung von Raumentwicklungsstrategien geben.

### **Anmerkung**

- 1 *Der Bereich Konzeptentwicklung der heutigen LEG Schleswig-Holstein Entwicklung GmbH, den der Mitverfasser Thomas Krüger früher leitete, hat das Projekt „Dienstleistungszentrum im ländlichen Raum (DLZ)“ bzw. „MarktTreff“ ebenso von Anbeginn begleitet wie die heutige BBE-Unternehmensberatung GmbH, Bereich Standort. Die Projekt- und die Markenentwicklung MarktTreff wurde von der ews group GmbH maßgeblich voran gebracht.*

### **Literatur**

- Akademie 2004 – Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V. (Hg.): *Die LSE Schleswig-Holsteins – Wirkungsanalyse eines Instruments der Entwicklungsförderung ländlicher Räume*. Eckernförde 2004
- Ganser, K.: *Instrumente von gestern für die Städte von morgen?* In: Ganser, K./Hesse, J./Zöpel, C. (Hg.): *Die Zukunft der Städte*. Baden-Baden 1991, S. 54-65
- Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein: *Ein Land plant und gestaltet seine Zukunft*. Kiel 2003 (Broschüre der Abteilung Landesplanung)
- Krüger, T.: *Planung durch Projekte – Projektentwicklung als Element des Stadtmanagements*. In: Sinning, H. (Hg.): *Stadtmanagement – Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region)*. Dortmund 2005 (im Erscheinen)
- Pfeiffer, C./Thoben, H.-J.: *Die Dorf- und ländliche Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein*. Arbeitspapier des Referates Integrierte ländliche Entwicklung im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, Kiel o. J. (2003)
- Pfeiffer, C.: *Dorf- und ländliche Regionalentwicklung/Projekt MarktTreff*. Arbeitspapier des Referates Integrierte ländliche Entwicklung im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, Kiel 2004
- Richtlinie 1995 – *Richtlinie zur Förderung der Dorf- und ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein*, Bekanntmachung des Ministers für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei vom 25. August 1995
- Richtlinie 2000 – *Richtlinie zur Förderung der Dorf- und ländlichen Regionalentwicklung in Schleswig-Holstein*, Bekanntmachung des Ministers für ländliche Räume, Landesplanung, Landwirtschaft und Tourismus vom 9. Oktober 2000
- Siebel, W./Ibert, O./Mayer, H.-N.: *Projektorientierte Planung – ein neues Paradigma?* In: *IzR – Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 3/4 1999, S. 163-172

**Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger**, Bauassessor, ist Professor für Projektmanagement und **Monika Walther**, Dipl.-Ökonom, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Städtebau und Quartiersplanung an der Technischen Universität Hamburg-Harburg. ■