



# **Bilanzworkshop „Inhalt und Strategie“ der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) Region Hesselberg 2014-2010**

**am 27.04.2018 im Friederike-Louise-Saal, Unterschwaningen**

**DOKUMENTATION TEIL 1**

**Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)  
Triesdorf, 06.06.2018**



FORSCHUNGSGRUPPE  
**A**grar- und  
**R**egionalentwicklung  
**T**RIESDORF GbR

Steingruberstraße 4  
91746 Weidenbach-Triesdorf

Tel.: (0 98 26) 333 177  
Fax: (0 98 26) 333 194

E-Mail: [kahl@fg-art.de](mailto:kahl@fg-art.de)  
[seibert@fg-art.de](mailto:seibert@fg-art.de)  
[geissendoerfer@fg-art.de](mailto:geissendoerfer@fg-art.de)

Internet: [www.fg-art.de](http://www.fg-art.de)

## Inhalt

1. Hintergrund und Ausgangslage .....	1
2. Vorstellung des Umsetzungsstands.....	1
3. Bewertung der Zielerreichung.....	4
3.1 Bewertung der Zielerreichung in den Handlungsfeldern .....	4
3.2 Bewertung der „Prozesse und LAG-Aktivitäten“ .....	9
4. Weiterentwicklung der Entwicklungsziele .....	13
4.1 World-Café .....	13
5. Wichtige Aussagen und Ergebnisse des Bilanzworkshops .....	18
6. Weitere Schritte.....	19
7. Empfehlungen für die weitere Umsetzung .....	20

# 1. Hintergrund und Ausgangslage

Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Hesselberg wurde am 18.05.2015 als LEADER-Region der ELER-Förderperiode 2014-2020 anerkannt. Hierzu hat die LAG eine Lokale Entwicklungsstrategie (LES) mit einem zweijährigen Aktionsplan zur Umsetzung der projekt- und prozessbezogenen Handlungsziele vorgelegt.

Zur Überprüfung des Aktionsplans war bereits in der LES für 2018 ein Bilanzworkshop vorgesehen, der die bereits vorliegenden Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten einbezieht und damit den Prozess einer Zwischenevaluierung abschließt. Auf der Grundlage des Workshops, der am 27. April 2018 stattfand (siehe Abbildung 1), und der Ergebnisse der Selbstevaluierung sollen anschließend die LES und der Aktionsplan

fortgeschrieben werden. Der Bilanzworkshop dient darüber hinaus der Ideenfindung zur Festlegung künftiger Entwicklungsprioritäten und zur Festigung der Beteiligung von regionalen Akteuren, kommunalen Entscheidungsträgern, Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie engagierten Multiplikatoren in der LEADER-Region. Die Entwicklungs- und Handlungsziele der LAG Hesselberg in der Förderperiode 2014-2020 sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

## Tagesordnung

1. Begrüßung durch LAG-Vorstand Thomas Kleeberger
2. Einführung ART
3. Vorstellung der Ergebnisse der bisherigen LEADER-Umsetzung durch Oliver Sollbach
4. Einschätzung der bisherigen Strategieumsetzung  
Schritt 1 „Strategie und Inhalte“  
Schritt 2 „Prozess und LAG-Aktivitäten“
5. Wo stehen wir: Bilanzierung und Diskussion
6. World-Café  
Präsentation und Diskussion im Plenum (World-Café „Reporter“)
7. Von der Zwischenbilanz zum aktualisierten Aktionsplan: Welche Handlungsziele und welche Aktivitäten sind für 2018 – 2019 prioritär?
8. Zusammenfassung, Ausblick: Wie geht's weiter?
9. Schlusswort durch LAG-Vorstand Thomas Kleeberger

Abbildung 1: Tagesordnung des Bilanzworkshops

Entwicklungsziele	Handlungsziele
Daseinsvorsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebaute Lebenswelt gestalten</li> <li>• Seniorengerechte Wohnkonzepte</li> <li>• Gesundheitskompetenz stärken</li> <li>• Grundversorgung erhalten und verbessern</li> </ul>
Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturangebot sichtbar machen</li> <li>• Klares regionales Image</li> <li>• Ehrenamt, Bürgergemeinschaften fördern</li> <li>• Jugend vernetzen</li> <li>• Freizeitwert verbessern</li> <li>• Erlebnis Hesselberg gestalten</li> </ul>
Klima, Umwelt, Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilität erhalten und stärken</li> <li>• Region zum Blühen bringen</li> <li>• Energie aus der Region</li> </ul>
Regionale Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräfte gewinnen, Start-ups fördern</li> <li>• Regionale Wertschöpfung ausbauen</li> <li>• Hesselberggärten und Parks</li> </ul>

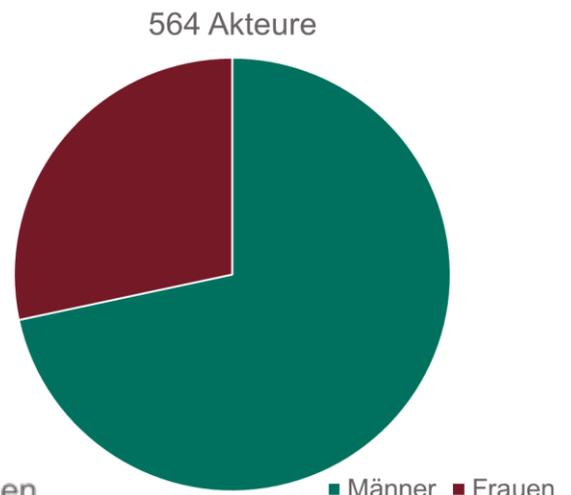
Quelle: LAG Region Hesselberg

## 2. Vorstellung des Umsetzungsstands

Der aktuelle Umsetzungsstand und die Gründe dafür sowie der Grad der Zielerreichung und des Zielfortschritts gehen aus den folgenden Tabellen hervor. Diese wurde von LAG-Management erarbeitet und zu Beginn des Bilanzworkshops vorgestellt.

Entwicklungsziele	Was ist gelaufen?	Was ist nicht gelaufen?	Welche Gründe für den aktuellen Stand?
<b>Grundsätzlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startprojekte zum Teil umgesetzt worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuerst Ziel, dann Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LAG ist als Verein nicht proaktiv</li> <li>LEADER ist ein gesetztes Förderinstrument</li> <li>Prozesse haben zu einer Ermüdung geführt</li> <li>Projekte oft komplex -&gt; Kümmerer/Treiber/Träger?</li> </ul>
<b>Daseinsvorsorge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirkung von LEADER über Einzelprojekte</li> <li>Regionalmanagement schafft Grundlagen (Leerstand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thema „Gesundheitsprävention“ nicht gesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunen sind selber aktiv und nutzen andere Fördermittel</li> </ul>
<b>Lebensqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürgerengagement über Einzelprojekte, besonders „Unterstützung Bürgerengagement“</li> <li>Jugend im LAG Vorstand</li> <li>Viele Kulturprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinierung Bürgerengagement nicht erreicht</li> <li>Jugend nicht in der Region eingebunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Engagement von Akteuren aus Heimatforschung</li> <li>Bürgerengagement findet projektorientierter statt</li> </ul>
<b>Klima, Umwelt, Energie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringer Fortschritt</li> <li>Mobilität über Radtourismus</li> <li>Player gering regional wirkend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltige Mobilität wenig in Bewegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltige Mobilität sehr umfassendes Thema, konkreter Ansatz schwierig</li> </ul>
<b>Regionale Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperationsprojekte erfolgreich</li> <li>Neue Abstimmung mit Hesselberg AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsziel „Frauen in der Wirtschaft“ zurückgestellt</li> <li>Grünes Netz nicht erreicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Produkte über andere Player bespielt</li> <li>LEADER kein Thema für Unternehmen</li> <li>Kein regionaler Motor in Sachen „Gärten“</li> </ul>

Die Auswertung der Häufigkeit der Akteursbeteiligung der LAG Hesselberg (insgesamt 564 einzelne Akteure) an Informationsveranstaltungen, Arbeitskreissitzungen, Workshops o.ä. zeigt deutlich, dass sich das Interesse vorwiegend auf konkrete Projekte bezog, weniger auf den lokalen Entwicklungsprozess als Ganzes.



Quelle: LAG Hesselberg

### **3. Bewertung der Zielerreichung**

Eine Bewertung der Zielerreichung durch die Workshopteilnehmer liefert ein Schlüsselergebnis für den Erfolg der Entwicklungsarbeit in der laufenden Förderperiode. Sie dient dazu,

- die Zufriedenheit mit dem bisherigen Prozessverlauf und den erreichten Projektfortschritten zu erfassen,
- spezifische Engpässe/Erschwernisse in der Prozessgestaltung und Projektumsetzung zu identifizieren und
- noch nicht ausgeschöpfte Verbesserungspotenziale zu diskutieren.

#### **3.1 Bewertung der Zielerreichung in den Handlungsfeldern**

In einem ersten Arbeitsauftrag bewerteten die TeilnehmerInnen des Workshops die Zielerreichung in den vier Entwicklungszielen an Plakaten mittels Klebepunkten. Die Plakate enthielten eine Übersicht des Umsetzungsfortschritts und beispielhaft realisierter sowie in Planung befindlicher Projekte im jeweiligen Entwicklungsziel. Ergänzend dazu wurden Anmerkungen notiert. Zur leichteren Visualisierung wurde ein Ampelsystem verwendet:

- Zielerreichungsgrad von > 75 %: grün,
- Zielerreichungsgrad zwischen 25 % und 75 %: gelb,
- Zielerreichungsgrad unter 25 %: rot.

Der Stand der Zahlen bezieht sich auf den 31.12.2017.

## Entwicklungsziel „Daseinsvorsorge“

### Umsetzungsstand

LEADER-Budget in €	Gebundene Mittel in €	Zahl der Projekte (realisiert LAG) (realisiert ERH) (realisiert sonstige)	Ziel-erreichung LEADER 31.12.2017 (finanziell)	Ziel-erreichung
375.000	269.417	4 0 0 4	72 %	

### beispielhaft realisierte Projekte

- Quellwassererlebnis Wiesethursprung – Gemeinde Aurach
- LebensWerkstatt+Tat-Ort Bechhofen - Markt Bechhofen

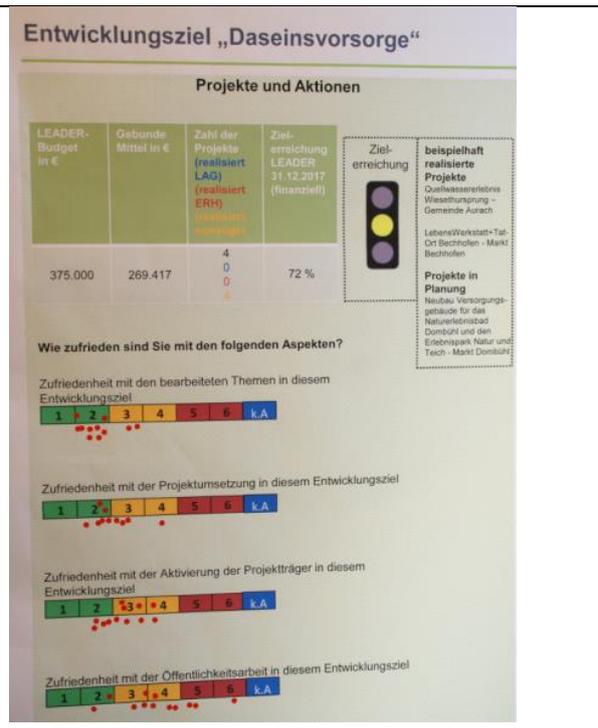
### Projekte in Planung

- Neubau Versorgungsgebäude für das Naturerlebnisbad Dombühl und den Erlebnispark Natur und Teich - Markt Dombühl

### Bewertung

Für das Entwicklungsziel „Daseinsvorsorge“ sind im LAG-Budget für die gesamte Förderperiode 375T€ eingeplant, von denen bereits 72% über Projekte gebunden waren. Angesichts der noch fast dreijährigen Restlaufzeit von LEADER darf angenommen werden, dass das finanzielle Ziel vollständig erreicht wird.

Im Entwicklungsziel „Daseinsvorsorge“ wird die Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen insgesamt als gut bewertet (Note: 2,2). Die Projektumsetzung erhält die Note 2,5. Die Zufriedenheit mit der Aktivierung der Projektträger durch die LAG wird dagegen eher mittelmäßig (Note 3,4) eingeschätzt. Bei der Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Entwicklungsziel schwanken die Meinungen sehr stark (Note: 3,7). Direkt an Projekten Beteiligte gaben bessere Bewertungen ab als Personen, die nicht an Umsetzungsvorhaben teilnahmen. Einige fühlten sich weitgehend uninformatiert.



## Entwicklungsziel „Lebensqualität“

### Umsetzungsstand

LEADER-Budget in €	Gebunde Mittel in €	Zahl der Projekte (realisiert LAG) (realisiert ERH) (realisiert sonstige)	Ziel-erreichung LEADER 31.12.2017 (finanziell)	Ziel-erreichung
375.000	239.987	4 2 1 1	64 %	

### beispielhaft realisierte Projekte

- Erfassung (historischer) Kulturlandschaften - Kooperation 12 LAGs
- Unterstützung Bürgerengagement - LAG Region Hesselberg

### Projekte in Planung

- Teilprojekt wissenschaftliche Aufbereitung Judenfriedhof Bechhofen - Markt Bechhofen
- Digitalisierung Archiv Gustav Weißkopf Museum und Heimatmuseum Leutershausen - Stadt Leutershausen

### Bewertung

Im Entwicklungsziel wurden dafür knapp zwei Drittel der eingeplanten Mittel gebunden. Sofern darüber hinaus keine weiteren Projektvorschläge realisiert werden können, wird das Entwicklungsziel nur eingeschränkt erreicht, Angesichts der Breite des Handlungsfelds sollte es möglich sein, zusätzliche Beiträge zur Verbesserung der lokalen / regionalen Lebensqualität zu identifizieren.

Im Entwicklungsziel „Lebensqualität“ wurde die Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen insgesamt als gut bewertet. Dies gilt auch für die Zufriedenheit mit der Projektumsetzung (Note: 2,3). Eine hohe Schwankungsbreite zeigt die Bewertung des LAG-Beitrags zur Aktivierung der Projektträger. Hier lag die Bewertung im Mittel nur bei 2,8. Dazu merkte ein Teilnehmer an, dass in der Region eine Aktivierung von Akteuren nur durch eine persönliche Ansprache erfolgreich sei, diese aber wohl gefehlt habe. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde sehr unterschiedlich bewertet, was sich in einer Note von 3,5 widerspiegelt. In diesem Entwicklungsziel wurde grundsätzlich über die Effizienz und den Mehrwert von LEADER diskutiert. Nicht angesprochen wurde, ob die ausgewählten Projekte das Entwicklungsziel „Lebensqualität“ adäquat widerspiegeln.

**Entwicklungsziel „Lebensqualität“**

**Projekte und Aktionen**

LEADER-Budget in €	Gebunde Mittel in €	Zahl der Projekte (realisiert LAG) (realisiert ERH) (realisiert sonstige)	Ziel-erreichung LEADER 31.12.2017 (finanziell)	Ziel-erreichung	beispielhaft realisierte Projekte	Projekte in Planung
375.000	239.987	4 2 1 1	64 %		Erfassung (historischer) Kulturlandschaften - Kooperation 12 LAGs Unterstützung Bürgerengagement - LAG Region Hesselberg	Teilprojekt wissenschaft. Aufbereitung Judenfriedhof Bechhofen - Markt Bechhofen Digitalisierung Archiv Gustav Weißkopf Museum und Heimatmuseum Leutershausen - Stadt Leutershausen

**Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten?**

Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen in diesem Entwicklungsziel

Zufriedenheit mit der Projektumsetzung in diesem Entwicklungsziel

Zufriedenheit mit der Aktivierung der Projektträger in diesem Entwicklungsziel

Zufriedenheit mit der Öffentlichkeitsarbeit in diesem Entwicklungsziel

*Aktivierung nur durch pers. Ansprache*

*Effizienz & Mehrwert?*

## Entwicklungsziel „Klima, Umwelt, Energie“

### Umsetzungsstand

LEADER-Budget in €	Gebundene Mittel in €	Zahl der Projekte (realisiert LAG) (realisiert ERH) (realisiert sonstige)	Ziel-erreichung LEADER 31.12.2017 (finanziell)	Ziel-erreichung
250.000	18.088	1 0 0 1	7 %	

### beispielhaft realisierte Projekte

- Beschilderungskonzept zur Vernetzung von Radrouten in Romantischen
- Franken - TV Romantisch Franken

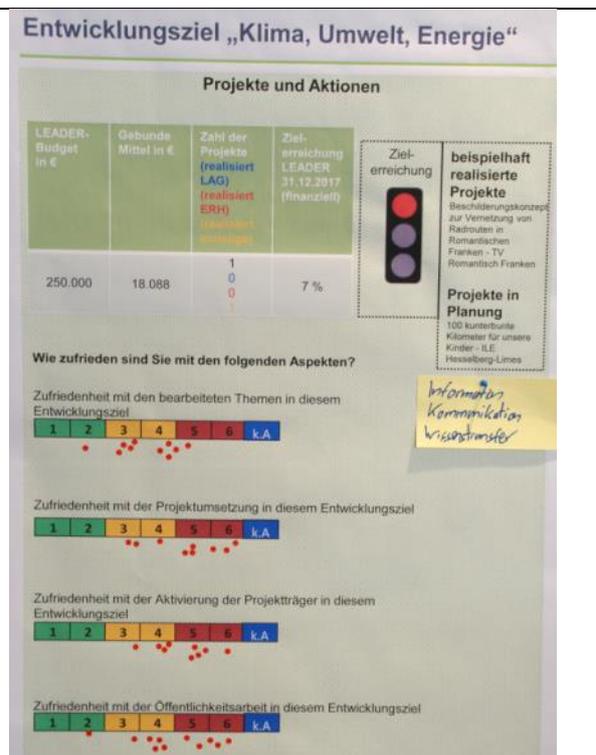
### Projekte in Planung

- 100 kunterbunte Kilometer für unsere Kinder  
- ILE Hesselberg-Limes

### Bewertung

Von den eingeplanten Mitteln i.H.v. 250T€ wurden bisher in Projekten nur 7% gebunden. Die begrenzte Zahl an weiteren Projekten lässt nicht erwarten, dass das Entwicklungsziel bis zum Ende der Förderperiode erreicht werden könnte.

Im Entwicklungsziel „Klima, Umwelt, Energie“ erreichte die Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen nur die Note 3,5. Noch deutlich schlechter fällt die Projektumsetzung aus (Note 4,7). Ein ähnliches Bild zeigt die Aktivierung der Projektträger. Die (Un-)Zufriedenheit hiermit wird mit der Note 4,5 bewertet. Ein deutliches Defizit wird auch der Öffentlichkeitsarbeit in diesem Entwicklungsziel bescheinigt. Sie erhält die Note 4,5. Auch als Reaktion auf die enttäuschende Umsetzung von Umweltthemen wurde grundsätzlich angemerkt, künftig die Aufgaben der Information, Kommunikation und des Wissenstransfers wesentlich engagierter aufzugreifen.



## Entwicklungsziel „Regionale Wirtschaft“

### Umsetzungsstand

LEADER-Budget in €	Gebundene Mittel in €	Zahl der Projekte (realisiert LAG) (realisiert ERH) (realisiert sonstige)	Ziel-erreichung LEADER 31.12.2017 (finanziell)	Ziel-erreichung
250.000	41.973	3 0 0 3	17 %	

### beispielhaft realisierte Projekte

- Entwicklungsstrategie Innovative Weiterentwicklung Fränkische Moststraße - Verein Fränkische Moststraße
- Infotafeln Fränkisches Seenland - TV Fränkisches Seenland

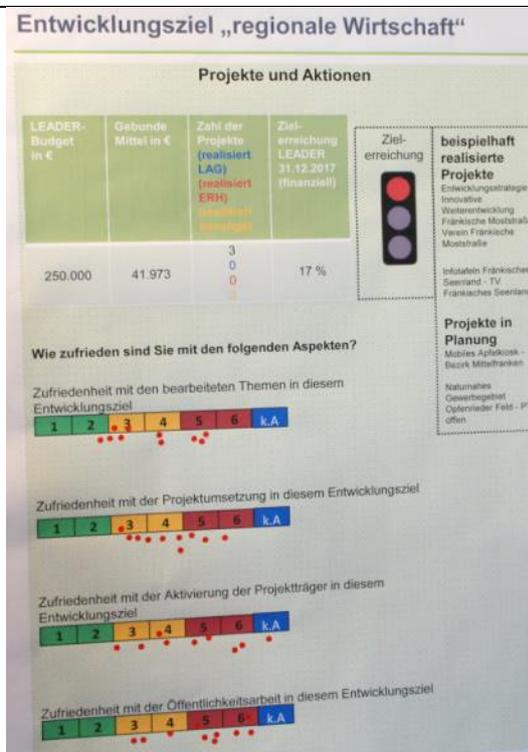
### Projekte in Planung

- Mobiles Apfelkiosk - Bezirk Mittelfranken
- Naturnahes Gewerbegebiet Opfenrieder Feld - PT offen

### Bewertung

Durch die Umsetzung von drei Projekten wurden bisher nur 17% der eingeplanten Finanzmittel gebunden, die Zielerreichung zum Zeitpunkt der Zwischenbilanz demnach auch hier verfehlt. Das Thema „Regionale Wirtschaft“ wird von der regionalen Wirtschaftsförderung, der Landesentwicklung und sonstigen Trägern intensiv und mit deutlich höheren Finanzvolumina bearbeitet, sodass der Handlungsspielraum der LAG eher begrenzt ist. Das erklärt deren enge Ausrichtung auf die Projekte „Moststraße“ und touristische „Infotafeln“. Eine annähernd zufriedenstellende Zielerreichung beim Entwicklungsziel „Regionale Wirtschaft“ ist deshalb eher unwahrscheinlich.

Im Entwicklungsziel „Regionale Wirtschaft“ wurde die Zufriedenheit mit den bearbeiteten Themen knapp mit der Note 4 bewertet. Die Zufriedenheit mit der Projektumsetzung mit Noten zwischen 3 und 6 (Mittelwert: 4). Noch schlechter fiel die Bewertung der Aktivierung der Projektträger (Note 4,5) und der Öffentlichkeitsarbeit aus (Note 4,8). Beispielhaft merkte ein Vertreter des Vereins Fränkische Moststraße an, dass er von den umgesetzten Projekten bisher Nichts erfahren habe.



**Zwischenfazit:**

Die Bewertung der Workshop-Teilnehmer lässt in den Entwicklungszielen „Daseinsvorsorge“ und „Lebensqualität“ insgesamt eine mittlere Zufriedenheit erkennen. Die Zielerreichung bis Ende der Förderphase wird als möglich eingeschätzt. Bezogen auf die Entwicklungsziele „Klima, Umwelt, Energie“ sowie „Regionale Wirtschaft“ wurde eine hohe Unzufriedenheit geäußert. Hier wird die Zielerreichung als unwahrscheinlich eingeschätzt.

**3.2 Bewertung der „Prozesse und LAG-Aktivitäten“**

In einem zweiten Schritt bewerteten die TeilnehmerInnen die „Prozesse und LAG-Aktivitäten“. Hierzu wurden die TeilnehmerInnen als Gruppe zur Zufriedenheit zu LAG-Prozessen und Aktivitäten befragt. Ihrem individuellen Empfinden entsprechend sollten sie sich entlang einer Skala von 1 bis 10 positionieren. Die 1 stand hierbei für eine sehr gute Zielerreichung, die Zahl 10 für eine sehr schlechte Zielerreichung. Nach jeder Frage wurde die Positionierung der Gruppe diskutiert.

<p>Frage 1: Sind die relevanten Akteure/ Akteursgruppen eingebunden?</p>	<p>Anmerkungen und Kommentare</p>
	<p>Die Teilnehmer bewegten sich überwiegend im oberen Drittel der Skala. Laut Aussagen sind Jugendliche, Frauen und Unternehmen sind nicht ausreichend eingebunden. Auch Vereine bringen sich zu wenig ein. Der Vorteil einer Beteiligung in der LAG wird nicht erkannt und sollte verstärkt kommuniziert werden („Wen kann ich anrufen, wenn ich eine Idee habe? Was kann die LAG eigentlich alles machen und anbieten?“). Es sollte eine Wahrnehmungssteigerung der LAG als Serviceeinrichtung erfolgen.</p>

<p>Frage 2: Trägt der Informationsfluss zu einem effektiven und effizienten Arbeiten bei?</p>	<p>Anmerkungen und Kommentare</p>
	<p>Die Teilnehmer bewegten sich überwiegend im mittleren Teil der Skala. Es existiert eine Vielzahl an Informationsquellen (Newsletter/ Infomails/ Homepage/ Zeitung), die eher parallel angelegt sind. Künftig sollte verstärkt mit Quer-Verlinkungen gearbeitet werden, um auch tiergehende Informationen abrufen zu können. Die Homepage der LAG sollte eine klare Zielgruppenansprache vorweisen.</p>

<p>Frage 3: Wie schätzen Sie die Identifikation der Mitglieder in der LAG ein?</p>	<p>Anmerkungen und Kommentare</p>
	<p>Die Teilnehmer bewegten sich überwiegend im unteren bis mittleren Teil der Skala. Die meisten Mitglieder sind der LAG seit vielen Jahren verbunden. Bisher haben nur sehr wenige LAG-Austritte stattgefunden. Allerdings ist das Zugehörigkeitsgefühl meist nur projektbezogenen. Der Gebietszuschnitt der LAG und die abseitige Lage der Geschäftsstelle werden kritisch wahrgenommen, ebenso die Identifikation mit der Begrifflichkeit „LAG“.</p>

Frage 4: Sind Häufigkeit und Dauer der Sitzungen gut gewählt?	Anmerkungen und Kommentare
	<p>Die Teilnehmer bewegten sich überwiegend im mittleren Teil der Skala. Die Sitzungen laufen nach Einschätzung der befragten Gruppe gut und werden zielführend organisiert. Dauer und Häufigkeit sollten nicht geändert werden. Die Gremien setzen sich allerdings aus einem sehr engen Kreis engagierter Personen zusammen, was die Kommunikation von Ergebnissen nach außen erschwert. Das Verhältnis der LAG zur Hesselberg AG sollte wieder verbessert werden und in dem Zusammenhang eine stärkere Vernetzung der Unternehmen stattfinden. Jede Kommune im LAG-Gebiet hat einen Regionalrat bzw. „LAG-Botschafter“ ernannt, der im jeweiligen Gemeinde- bzw. Stadtrat Vertreter der Region ist und den jeweiligen Bürgermeister bei wichtigen Fragen unterstützen soll. Diese beteiligen sich an der laufenden Arbeit der LAG jedoch nur vereinzelt. Offensichtlich ist die Arbeit der LAG in den Kommunalparlamenten der Mitgliedsgemeinden kein Thema von besonderem Interesse.</p>

<p>Frage 5: Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt in der Region ein?</p>	<p>Anmerkungen und Kommentare</p>
	<p>Die Teilnehmer bewegten sich überwiegend in der oberen Hälfte der Skala. Die Wahrnehmung der LAG in der Region/Gebietskulisse wird überwiegend als zu gering empfunden. Eine Zusammenarbeit findet überwiegend projektorientiert statt. Insofern erfahren Mitglieder und interessiertes Publikum von Entwicklungsprojekten und -fortschritten wenig, wenn sie nicht direkt an Projekten beteiligt sind.</p>

**Zwischenfazit:**

Der Informationsfluss innerhalb der LAG trägt größtenteils zu einem effektiven und effizienten Arbeiten bei. Bei der Häufigkeit und Dauer der Sitzungen herrscht eine hohe Zufriedenheit. Die Identifikation der Mitglieder mit der LAG ist bei den TeilnehmerInnen des Workshops überdurchschnittlich, laut Aussagen anderer LAG-Mitgliedern eher unterdurchschnittlich. Ein Zugehörigkeitsgefühl herrscht oftmals nur projektbezogen. Die Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement zugunsten der LAG, auch unabhängig von persönlichen Nutzenerwartungen, ist schwer zu erkennen, was bedeutet, dass das Engagement im Wesentlichen auf die Personen des engeren Führungskreises begrenzt bleibt. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt in der Region fällt bei den Teilnehmenden daher geringer aus. Enttäuschend ist zudem, dass sich Frauen nur sehr eingeschränkt (etwas mehr als ein Viertel aller Beteiligten) in den lokalen Entwicklungsprozess eingebracht haben. Ob dies mit der Projektauswahl, der Ansprache dieser Gruppe durch die Leitungsebene, möglicherweise auch mit der dezentralen, verkehrungünstigen Lage der LAG-Geschäftsstelle zusammenhängen könnte, wäre im Detail zu untersuchen. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit der Einbindung relevanter Akteure/ Akteursgruppen ist durchwachsen, besonders die Akteursgruppe der Jugendlichen ist zu wenig eingebunden.

Schlussendlich wird deutlich, dass in der Wahrnehmung der LAG ein grundsätzliches Defizit besteht. Themen wie Öffentlichkeitsarbeit, Information, Transfer, Aktivierung und Kommunikation werden von den Akteuren verstärkt gefordert.

## 4. Weiterentwicklung der Entwicklungsziele

### 4.1 World-Café

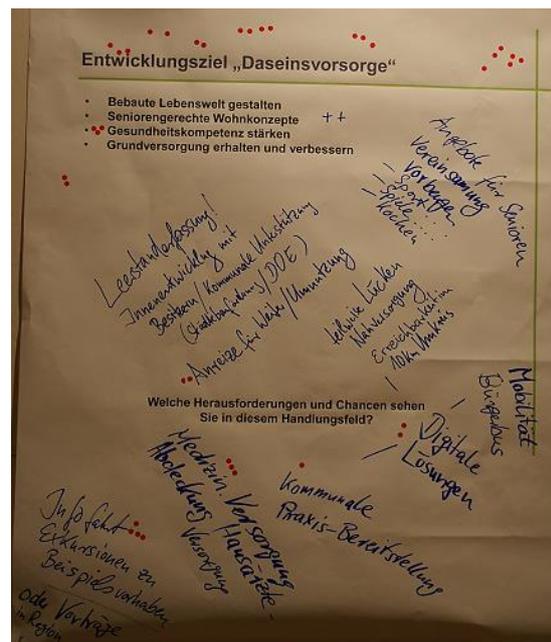
Ziel war die Diskussion von Herausforderungen und Chancen in den vier Entwicklungszielen. Hierzu wurde die Methode des „World-Cafés“ angewandt und dazu die TeilnehmerInnen in vier Gruppen aufgeteilt, welche von Tisch zu Tisch rotierten. Anmerkungen und Ergänzungen wurden auf der „Tischdecke“ notiert.

Nach der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse des „World-Cafés“ wurden die TeilnehmerInnen nochmals gebeten, durch Klebepunkte prioritäre Entwicklungsziele und Aktivitäten für 2018-2019 anzuzeigen.

#### Entwicklungsziel „Daseinsvorsorge“

Das Entwicklungsziel „Daseinsvorsorge“ wurde von allen TeilnehmerInnen als weiterhin relevant eingeschätzt. Als zentrale Themen stellten sich heraus:

- Schaffung von Angeboten für Senioren, um Vereinsamung vorzubeugen, z.B. durch gemeinsamen Sport, Spiele, Kochen in den Gemeinden;
- Leerstandserfassung, Innenentwicklung zusammen mit Besitzern und kommunaler Unterstützung (über Städtebauförderung, Dorferneuerung), Schaffung von Anreizen für Weiter-/Umnutzung bestehender Gebäudesubstanz;
- Schließen von Lücken in der Nahversorgung - in einigen Gemeinden bestehen im 10 km Umkreis kaum mehr Versorgungsangebote;
- Sicherstellung der medizinischen Versorgung, insbesondere der hausärztlichen Versorgung; Chancen einer überkommunalen Organisation von ärztlichen Leistungen unter Einschluss digitaler Lösungen sollten stärker ausgearbeitet werden.
- Verbesserung der Mobilität, z.B. in Form von Bürgerbussen;
- Stärkung des Teilziels „senioren-gerechte Wohnkonzepte“;
- Das bestehende Teilziel „Gesundheitskompetenz stärken“ weiter engagiert verfolgen.



Angesichts der zahlreichen Lösungsansätze zum Thema „Daseinsvorsorge“ in anderen Regionen wurde angeregt, im Rahmen einer Informationsfahrt „gute Praxisbeispiele“ zu besichtigen, im Gespräch mit Akteuren anderer Regionen eigene Projektideen zu entwickeln und diese z.B. durch Einbindung von Experten (z.B. über Fachvorträge) in der Region Hesselberg zu vertiefen.

### **Entwicklungsziel „Lebensqualität“**

Auch das Entwicklungsziel „Lebensqualität“ erhielt hohe Zustimmung. Nach einer kurzen Diskussion dessen, was „Lebensqualität“ bedeutet (sicherer Arbeitsplatz, Ort an dem man sich wohlfühlt, Sicherheit, Freunde, soziales Netz, hoher Erholungs-, Freizeitwert, usw.), wurden die in der LES festgeschriebenen Handlungsziele erörtert. Es wurde festgehalten, diese fortzuführen. Ergänzt wurde der Punkt „Erlebnis Hesselberg gestalten“ um folgende Aspekte:

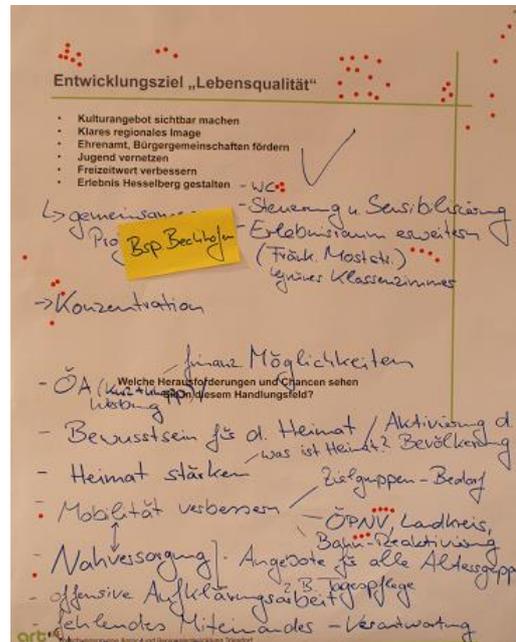
- Einrichtung einer Toilette auf dem Hesselberg;
- Steuerung der Besucherströme und Sensibilisierung für die landschaftliche Besonderheit des Hesselbergs;
- Damit verbunden: Erweiterung des Erlebnisraums um die Angebote / Besonderheiten der Gemeinden um den Hesselberg, zusammen mit den Arbeitsgruppen der Fränkischen Moststraße und Grünes Klassenzimmer.

Als Chancen und Herausforderungen wurden diskutiert:

- Da in der LAG ein gemeinsames regionales Bewusstsein und Verantwortung fehlt und deshalb auch die individuelle Übernahme von Verantwortung für die Region unterentwickelt ist, muss zunächst geklärt werden, wo gemeinsame Interessen liegen, die möglichst breite Unterstützung finden könnten. Insbesondere sollten Gemeinsamkeiten in wirtschaftlicher, sozialer, kultureller Hinsicht identifiziert und herausgestellt werden. Anschließend kann die Bevölkerung wieder stärker aktiviert werden, z.B. über ein gemeinsames Projekt.
- Als wesentliche Herausforderung sahen die TeilnehmerInnen die eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten der Mitgliedsgemeinden – und die Konkurrenz mit Förderangeboten anderer Träger, die ebenfalls die Verbesserung der Lebensqualität im Blick haben (insbesondere ILE-Vorhaben, kommunale Allianzen) .
- Wichtige Anliegen waren den TeilnehmerInnen auch folgende Themen:
  - Schaffung von Angeboten für alle Altersgruppen z.B. in Form von Tagespflegeplätzen.
  - Mobilität bzw. Nahversorgung. In diesem Zusammenhang sollten sowohl die Zielgruppen als auch ihr Bedarf erfasst werden. Außerdem sehen die

TeilnehmerInnen den ÖPNV und den Landkreis stärker in der Pflicht. Mehrheitlich als wünschenswert wurde die Reaktivierung alter Bahntrassen im LAG-Gebiet hervorgehoben.

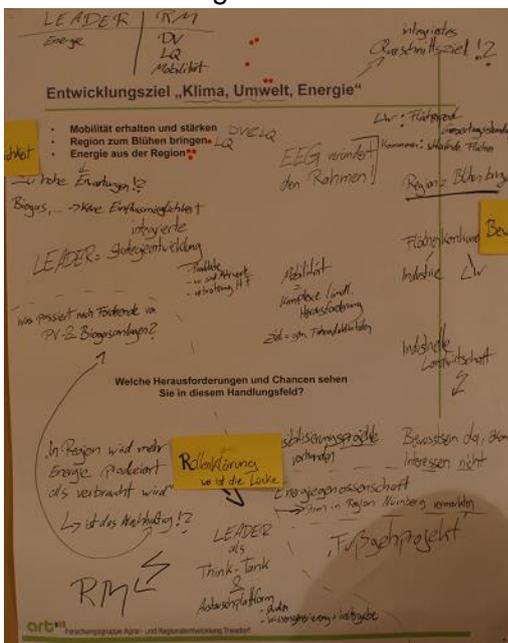
Da vielen in der Region die Existenz und Tätigkeiten der LAG offensichtlich nicht bewusst sind, wurde hier angeregt verstärkt Öffentlichkeitsarbeit bzw. offensive Aufklärungsarbeit (Werbung) zu betreiben, beispielsweise in Form von Broschüren, in denen kurz und knapp dargestellt wird, was die LAG macht / wofür sie steht etc. Des Weiteren wurde bemerkt, ein gemeinsames Projekt anzustoßen, an dem alle Gemeinden der LAG Hesselberg beteiligt sind. Als Beispiel wurde das Buch von Herbert und Claudia Dommel (Kulturgeschichtliche Denkmäler der Marktgemeinende Bechhofen an der Heide) genannt. Die Zielgruppe eines gemeinsamen Projekts wäre als wesentlicher Punkt zu klären und zu bestimmen.



Letztlich forderten die TeilnehmerInnen eine stärkere Konzentration auf einzelne Themen, die eine besonders breite regionale Zustimmung finden und über die öffentlichkeitswirksam informiert werden könnte.

### Entwicklungsziel „Klima, Umwelt, Energie“

Im Entwicklungsziel „Klima, Umwelt, Energie“ wurde die Zuordnung der einzelnen Inhalte des Entwicklungsziels zu LEADER bzw. zum Regionalmanagement diskutiert. Außerdem



wurde der Vorschlag gemacht, das Thema „Energie“ als integriertes Querschnittsziel zu gestalten. Beim Thema „Energie aus der Region“ seien zu hohe Erwartungen geweckt worden. LEADER stehe vielmehr für eine integrierte Strategieentwicklung.

Es wurde die Frage diskutiert, was mit den Photovoltaik- und Biogasanlagen nach dem Förderende passiere. In diesem Zusammenhang wurde aufgeworfen, dass die Region mehr Energie produziere als verbrauche. Durch das EEG wurden Rahmenbedingungen verändert. Sensibilisierungsvorhaben wie Vorträge und Informationsveranstaltungen bestehen

bereits. Eine Energiegenossenschaft vermarktet bereits Strom in die Region Nürnberg. Es bestehen Flächenkonkurrenzen zwischen der Industrie / dem Gewerbe und der Landwirtschaft. Gleichwohl ist hierfür bereits ein Bewusstsein vorhanden.

Das Thema Mobilität wurde als komplexe ländliche Herausforderung bezeichnet, der mit dem Ziel, gemeinsame Fahrradaktivitäten zu initiieren, begegnet werden soll. Ebenso wurde die Initiierung eines „Fußgehprojekts“ genannt.

Um einer „Konkurrenzsituation“ mit dem Regionalmanagement (RM) entgegenzutreten, stehen eine Rollenklärung und die Klärung der Frage „wo ist die Lücke für LEADER bzw. für das RM“ im Vordergrund.

LEADER soll u.a. als Think Tank und Austauschplattform für Studien und Wissensgenerierung bzw. Weitergabe von Erfahrungen dienen; während das RM eher die Themen Direktvermarktung, Lebensqualität und Mobilität bearbeiten könne. .

Ein zentrales Anliegen der TeilnehmerInnen war es auch, die „Region zum Blühen zu bringen“.

### **Entwicklungsziel „Regionale Wirtschaft“**

Im Entwicklungsziel „Regionale Wirtschaft“ wurde über das Thema Fachkräfte diskutiert und dabei die Frage aufgeworfen, ob dieses generell ein LAG-Thema sei. Vor allem für Kleinbetriebe im Handwerk sowie Dienstleistungssektor / Gastronomie spiele der Mangel an Fachkräften inzwischen eine zentrale Rolle. Als Lösungsvorschläge wurden genannt:

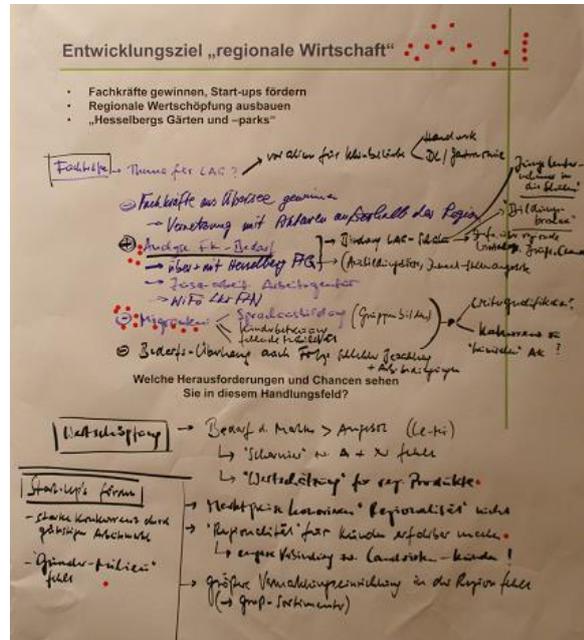
- Fachkräfte aus „Übersee“ gewinnen. Hierzu sollte eine Vernetzung mit den Akteuren außerhalb der Region angestrebt werden;
- Analyse des Fachkräftebedarfs über und mit der Hesselberg AG und in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur sowie der Wirtschaftsförderung im Landkreis Ansbach; Lösungsvorschläge: Ausbildungsbörse, Internetstellenangebote und Bindung von Schülern an die LAG über:
  - Junge Unternehmer in die Schulen
  - Bildungsbroschüre
  - Information über regionale Wirtschaft, berufliche Chancen etc.

Beim Thema Migration stehen als Herausforderungen die Schaffung von Angeboten für die Sprachausbildung (über Gruppenbildung), die Kinderbetreuung und fehlende Mobilität im Vordergrund. Offene Fragen bestanden im Bereich Weiterqualifikation und ob Konkurrenzen zwischen Migranten und „heimischen“ Arbeitskräften bestünden / entstehen könnten. Grundsätzlich kritisiert wurden die zumeist ungünstigen Arbeitszeit- und Entlohnungsbedingungen

im Dienstleistungsbereich, die vor allem im Gastgewerbe dazu führten, dass der Bedarf an Arbeitskräften nicht voll gedeckt werden könne (schlechtes Image).

Als Herausforderungen und Chancen wurden diskutiert:

Beim Thema Wertschöpfung aus regionalen Agrarprodukten / Lebensmitteln ist der Bedarf des Marktes höher als das Angebot, das „Scharnier“ zwischen Angebot und Nachfrage fehle. Aktuelle Marktpreise honorierten „Regionalität“ nicht angemessen. Ziel sei es, „Regionalität“ für Kunden erfahrbar machen, vor allem durch eine engere Verbindung zwischen Landwirten und Kunden. Es fehlten größere Vermarktungseinrichtung in der Region (Großsortimenter).



Beim Teilziel „Start-ups fördern“ wurde angemerkt, dass der aktuell günstige Arbeitsmarkt eine starke Sogwirkung entfalte, weshalb die Neigung zur Gründung einer selbständigen Existenz eingeschränkt und ein „Gründer-Milieu“ nicht erkennbar sei.

Die Themen „Einbindung von Migranten“ und „Fachkräftebedarfsanalyse“ fanden eine hohe Zustimmung unter den Teilnehmenden.

## 5. Wichtige Aussagen und Ergebnisse des Bilanzworkshops

Die Auswertung der Ergebnisse dient der Fortschreibung der LES, des Aktionsplans und der Finanzplanung. Als zentrale Aussagen und Ergebnisse lassen sich die folgenden Punkte festhalten. In Kapitel 7 werden offene bzw. neue Handlungsbedarfe in Empfehlungen für die weitere Umsetzung detaillierter beschrieben.

1. Aktuelle Entwicklungsziele beibehalten. Der Bedarf für diese wird in der Region weiterhin gesehen. Aufgrund des bisherigen Umsetzungsstandes sollten die Handlungsfelder jedoch neu gewichtet und das verfügbare Budget entsprechend umgeschichtet werden. Vorgeschlagen wird eine Konzentration der LAG-Arbeit auf solche Projekte, die leicht umsetzbar sind, von möglichst vielen Kommunen als „Nutzen“ eingeschätzt werden und gut sichtbar gemacht werden können.
2. Deutliche Steigerung der Wahrnehmung der LAG in der Region.
3. Darstellung der Serviceleistungen der LAG (offensive Akquise). Die LAG stellt Ihre Funktion für potentielle Partner und Akteure der Region aktuell zu passiv dar, was u.a. dazu führt, dass sie nicht wahrgenommen wird.
4. Steigerung der zielgruppenspezifische Kommunikation und Information / Öffentlichkeitsarbeit. Die Öffentlichkeitsarbeit kann ggf. über das Regionalmanagement erfolgen. Die Aufgabenverteilung ist zu klären.
5. Aktivierung der Bevölkerung über die Erprobung neuer Beteiligungsformate.
6. Verstärkter Einbezug der Zielgruppe „Jugendliche“. Ein Ansatzpunkt ist es, mit Schulen/ beruflichen Ausbildungsinstitutionen zusammenarbeiten. Ebenso könnten „Praktiker“ mit Kurzpräsentationen in den laufenden Schulbetrieb eingebunden werden.
7. Klärung und Abstimmung der Aufgabenverteilung innerhalb der ERH, insbesondere mit dem Regionalmanagement und außerhalb mit anderen ländlichen Entwicklungen und Städtebau. Eine enge Einbindung in lokale und regionale Netzwerke (I-LE/RM/FLAG) werden von den Workshop-Teilnehmern für wichtig erachtet.

## 6. Weitere Schritte

An den Bilanzworkshop anschließende Schritte sind in der folgenden Übersicht dargestellt:

### Zusammenfassung, Ausblick: Wie geht's weiter?

---

Aufbereitung, Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse durch ART

Abschlusspräsentation bei einer Mitgliederversammlung der LAG durch ART

Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse durch die LAG

Sicherstellung der Umsetzung der Evaluierungs-/Selbsteinschätzungsergebnisse

Filmdreh in Dombühl

Bericht und Veröffentlichung

## 7. Empfehlungen für die weitere Umsetzung

Aus der Auswertung der Workshopergebnisse werden im Folgenden Vorschläge und Empfehlungen für die Fortschreibung der LES und des Aktions- und Finanzplans sowie Anregungen für das Wirken der LAG vorgestellt. Durch den öffentlichen Ansatz des Bilanzworkshops wurden Ergebnisse erzielt, welche im Rahmen der Veranstaltung jedoch nicht beschlossen werden konnten. In einer ergänzenden Sitzung mit Vorstand/ Steuerungsgremium, sollten die Veränderungsbedarfe aus dem Workshop aufgegriffen und die Fortschreibung des Aktionsplans beschlossen werden. Hierzu sind Empfehlungen untergliedert nach „Inhalt und Strategie“, „Prozess und Struktur“ sowie „Arbeit des LAG-Managements“ erarbeitet worden. Der wesentliche Handlungsbedarf liegt im Bereich der Prozesse und Strukturen auf strategischer Ebene, die das Handeln und Entscheiden des LAG-Vorstands erfordern.

### Inhalt und Strategie

#### 1. Überarbeiten des Zielsystems

Im Monitoringsystem gibt es einige Indikatoren, die zur Messung der Zielerreichung nicht geeignet erscheinen und überarbeitet werden sollten. Außerdem sollten die Zielwerte in einigen Fällen in realistischer Höhe formuliert und dementsprechend angepasst werden. Eine möglichst treffende Spezifizierung von Indikatoren hilft, die Aussagekraft von Zielen zu verbessern und legt die Basis für die Begleitung und Steuerung von Umsetzungsprozessen. Dazu zählen sowohl physische Einheiten (Anzahl, Umfang) als auch monetäre Größen (Kosten) und nicht zuletzt die Qualität von Ergebnissen.

Eine Umbenennung und Präzisierung des Zielsystems kann angedacht werden. Hintergrund: Regionale Entwicklungsziele sowie Handlungsfeldziele sollten aktiv mit einem Verb formuliert werden, da Verben das „sich entwickeln“ gut ausdrücken. Die Deutsche Vernetzungsstelle gibt Beispiele, wie Ziele mit passenden Indikatoren aufgestellt werden können: [Beispiel Deutsche Vernetzungsstelle](#)

- Daseinsvorsorge → Sicherung regionaler Daseinsvorsorge
- Lebensqualität → Steigerung der Lebensqualität für die Bürger der Region Hesselberg
- Klima, Umwelt, Energie → Profilierung als klima- und umweltfreundliche freundliche Region
- Regionale Wirtschaft → Stärkung und Ausbau regionaler Wirtschaftskreisläufe

## 2. Bedarfsgerechte Anpassung der Förderschwerpunkte (Budget)

Eine Nachsteuerung bei der Budgetverteilung in den Entwicklungszielen „Klima, Umwelt, Energie“ sowie „Regionale Wirtschaft“ ist erforderlich. Es ist denkbar, die Mittel aus diesen Entwicklungszielen zugunsten der Entwicklungsziele „Daseinsvorsorge“ und „Lebensqualität“ umzuschichten. Über detaillierte Budgetumschichtungen sollte der Vorstand beraten.

## **Prozesse und Strukturen**

### 1. Stärkung der Marke „Region Hesselberg“

Zur Steigerung der Außenwirkung, des Images und der räumlichen Wahrnehmung kann ein einzurichtendes Modell „Botschafter der Region Hesselberg“ mit öffentlichkeitswirksamer Ernennung der Botschafter, eigenem Signet sowie dauerhaft zu tragender Anstecknadel dienen. Hierüber kann eine Aktivierung wichtiger Multiplikatoren aus Kommunalpolitik, regionaler Wirtschaft und regionaler gesellschaftlicher Gruppen erfolgen.

### 2. Etablierung von LAG-Botschaftern in den Gemeinden

Gemeindevertreter, die für die LAG zuständig sind („Regionalräte“), sind wichtige Multiplikatoren. Diese gilt es wieder verstärkt über eine direkte Ansprache, ggf. über die jeweiligen Bürgermeister, flächendeckend und gebietsweit zu etablieren und in den Prozess einzubinden. Ziel ist ein verstärkter Informationsfluss zwischen der LAG und den Gemeinden um potenzielle Projekte und Vernetzungen anzubahnen.

### 3. Klärung der regionalen Aufgabenverteilung

Um sich als „Drehscheibe der Regionalentwicklung“ profilieren zu können, sollte eine bisher nicht vorhandene starke Abstimmung mit den neuen ILE der Region erfolgen. Hierzu dient das Einberufen eines „runden Tisches“ mit allen an der regionalen Entwicklung in der Region beteiligten (ILE, LEADER, Regionalmanagement Bayern, Hesselberg AG, ...). Hierbei sollte eine Aufgaben-, Rollen- und Zielgruppenklärung erfolgen. Aus der Imageanalyse wird darüber hinaus ersichtlich, dass Informationen zu weiteren Fördermöglichkeiten dargestellt werden sollten (in der Geschäftsstelle, online).

#### 4. Einbezug und Qualifizierung ehrenamtlicher Akteure

Die anstehenden Aufgaben sollten auf mehreren Schultern verteilt werden, sprich auf zuvor qualifizierte Arbeitskreise, Gremien, Vereine oder selbst organisierte Initiativen. Ehrenamtliche Tätigkeiten in Vereinen sind wichtige gesellschaftliche Bausteine, die es zu pflegen und zu stärken gilt. Seminare zur Qualifizierung von Strukturen der Freiwilligenarbeit und des bürgerlichen Engagements mit dem Ziel einer gemeinsam organisierten Arbeitsweise können Abhilfe schaffen („LEADER macht Vereine fit und baut eine Service- und Unterstützungskultur auf“).

Ein Beispiel ist die Stärkung der regionalen Vereinsstrukturen. Schwerpunkte können hier Haftungsfragen des ehrenamtlich tätigen Vorstandes, Handlungserfordernisse aus Veränderungen im Vereinsrecht, Datenschutzverordnung etc. sein. Die Behandlung praxisbezogener Themen und ausreichend Raum für Erfahrungsaustausch mit verschiedenen teilnehmenden Akteuren können einen regionalen Mehrwert bieten. Ein solcher Ansatz kann in einer „Servicestelle Ehrenamt“ münden, die als Koordinierungszentrum für bürgerschaftliches Engagement Schulungen, Fortbildungen und Vernetzungsfunktionen für Ehrenamtliche anbietet.

#### 5. Implementierung neuer Beteiligungsformate

Neue (niederschwellige) Beteiligungsformen sollten eine nur kurzfristige Bindung der Personen an der Prozess gewährleisten (keine 1 – 2 Jahre) und sich kampagnenartig ohne regelmäßige Treffen darstellen (besonders bei der Zielgruppe der Jugendlichen kann). Diese können über social-media-Kampagnen erreicht werden. Ggf. sollten Landjugenden und Jugendbildungseinrichtungen angesprochen werden. Beispiele aus anderen Regionen bzw. anderen Förderprogrammen (z.B. Land(auf)Schwung, neulandgewinner) sollten eruiert werden. Mit der Umfrage „Exkursionen der LAG“ werden erste Schritte gemacht. Beispiele aus anderen Regionen:

- <https://www.regionalentwicklung-oberallgaeu.de/zukunftsmacher-kjr-oberallgaeu.html>
- <https://www.regionalentwicklung-oberallgaeu.de/unterstuetzung-buengerengagement-0a.html>
- [https://www.schwaebische.de/landkreis/landkreis-sigmaringen/leibertingen\\_artikel,-gemeinde-leibertingen-f%C3%BChrt-einen-14er-rat-ein-\\_arid,10859911.html](https://www.schwaebische.de/landkreis/landkreis-sigmaringen/leibertingen_artikel,-gemeinde-leibertingen-f%C3%BChrt-einen-14er-rat-ein-_arid,10859911.html)

## 6. Instrumente zur Förderung von Kleinprojekten (<Mindestfördersumme)

Kleine Projekte sind aufgrund einer Mindestfördersumme oftmals von einer Antragstellung ausgeschlossen. Eine Option ist hierbei die Auslobung von Wettbewerben und der Prämierung der besten Ideen als LAG-Projekt. Hierdurch können unabhängig vom Projekt Bürgerengagement kleinere Fördermengen vergeben werden.

## **Arbeit des LAG-Managements**

### 1. Öffentlichkeitswirksame Kommunikation

Um die Identifikation der LAG-Gemeinden zu stärken sollten Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. regelmäßige Infogespräche- und Besuche, durchgeführt werden. Die LAG muss sich über diese Informationsarbeit vom Image lösen, lediglich als Institution zur Beschaffung von LEADER-Mitteln zu dienen.

### 2. Aktivierung von Akteursgruppen/Projektträgern

Zur Aktivierung von potentiellen Akteuren sowie Projektträgern sollten aufgrund des aktuellen Gebietszuschnitts dezentrale (Informations-)Veranstaltungen in der gesamten Gebietskulisse stattfinden. Dies dient der Akquise potenzieller Projektträger, die aktiv zu den Veranstaltungen, z.B. über Interessensvertretungen, eingeladen werden müssen, sowie der Steigerung der Wahrnehmung. Eine Aktivierung der zivilgesellschaftlichen Beteiligung kann über eine Nachwuchsförderung in den Vereinen oder über die Förderung von regionalen Vereinsn Netzwerken stattfinden. Erfolgreiche Ansätze, wie z.B. Projekt Bürgerengagement, sind weiterführen. Neue Ideen zum Ehrenamt/ bürgerschaftlichen Engagement sind hier zu finden: <https://www.stmas.bayern.de/ehrenamt/infrastruktur/kongress.php>.

**Weitere Impressionen**

