

EIN PROJEKT VON

Region gestalten

Besser fördern. Besser beraten.

Die Teilhabe strukturschwacher Regionen an Zukunftsentwicklungen stärken

*Handlungsempfehlungen aus dem Forschungs- und Dialogprojekt
„Better Promote 2.0 – gemeinsam besser zu Förderung beraten“*



Inhalt

Handlungsempfehlungen auf einen Blick	4
Das Projekt Better Promote 2.0 – gemeinsam besser zu Förderung beraten	5
Ein Servicekatalog der Regionalförderberatung	13
Handlungsempfehlungen für eine bessere Beratung in der Regionalförderung	28
Handlungsempfehlung 1: Beratungsbedarf von Regionen durch praxisorientiertes Programmdesign reduzieren	29
Handlungsempfehlung 2: Beratung stärker auf die Bedürfnisse von strukturschwachen und ländlichen Regionen ausrichten	32
Handlungsempfehlung 3: Beratungsleistungen programm- übergreifend steuern	35
Handlungsempfehlung 4: Vernetzung von guter Praxis stärken	38
Handlungsempfehlung 5: Chancen der Digitalisierung für die Förderberatung nutzen	41
Ausblick	45
Danksagung	46
Impressum	47

Handlungsempfehlungen auf einen Blick

1 | Beratungsbedarf von Regionen durch praxisorientiertes Programmdesign reduzieren

Eine wirksame Förderung orientiert sich gleichermaßen an den politischen Zielen sowie den Bedürfnissen der Umsetzer von Förderprojekten in den Regionen vor Ort.

- Fördersysteme vereinfachen und Erfüllungsaufwände einerseits für die Umsetzer von Förderprojekten und andererseits für die Förderberatungen reduzieren
- Eine klare und verständliche Fördersprache entwickeln und konsequent einsetzen
- Durch ressortübergreifende Kooperationen Förderprogramme besser miteinander verzahnen
- Innovative und niedrigschwellige Förderbewerbungsverfahren etablieren
- Akteuren, die zur Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen beitragen, wie Kommunalunternehmen und Freiberuflerinnen und Freiberuflern, den Zugang zur Förderung erleichtern

2 | Beratung stärker auf die Bedürfnisse von strukturschwachen und ländlichen Regionen ausrichten

Förderberatung sollte auch in strukturschwachen und ländlichen Regionen möglichst gut zugänglich sein und Zukunftsprojekte Schritt für Schritt auf ihrem Weg unterstützen.

- Beratungsstrukturen analysieren und bestehende Beratungslücken gezielt schließen
- Lotsenstellen für das Finden von Förderberatungen und Förderprogrammen sichtbar etablieren
- Das Förderberatungssystem kontinuierlich auf seine Wirksamkeit hin überprüfen und Verbesserungen vornehmen
- Das Leistungsspektrum und die Servicequalität von Projektträgern regelmäßig überprüfen

3 | Beratungsleistungen programmübergreifend steuern

Eine effektive und effiziente Fördermittelberatung erfordert klare Zuständigkeiten und Zusammenarbeit von den an Regionalförderprozessen beteiligten Stellen.

- Mechanismen für die Koordination von Förderberatungen auf Bundes-, Landes-, Regional- und Kommunalebene entwickeln
- Die Einrichtung von Förderlotsen und Kümmerern unterstützen

4 | Vernetzung von guter Praxis stärken

Eine stärkere Vernetzung der Umsetzer von Förderprojekten untereinander auf regionaler und überregionaler Ebene fördert den Wissenstransfer, den Aufbau von Expertise in der Fläche und reduziert den Beratungsaufwand.

- Innovations- und Gemeinschaftsorte sowie regionale Netzwerke systematischer und nachhaltiger fördern
- Online-Plattformen für einen praxisnahen Austausch zu Förderthemen unterstützen
- Veranstaltungen und Konferenzen zur Regionalförderung fortsetzen, miteinander verknüpfen und Formate zielgruppenorientiert weiterentwickeln

5 | Chancen der Digitalisierung für die Förderberatung nutzen

Den Förderprozess vollständig digital und medienbruchfrei abzubilden hat einen erheblichen Mehrwert für alle an der Regionalförderung beteiligten Akteure.

- Den Online-Zugang zu Verwaltungs- und Förderleistungen weiter voranbringen
- Eine gemeinsame digitale Förderplattform zügig umsetzen und Funktionalität für Förderberatungen vorsehen
- Fördersuche und -beratung durch moderne digitale Assistenten revolutionieren
- Systematischen Einsatz von Digitalisierung und KI in der Förderadministration unterstützen



**Das Projekt „Better Promote 2.0 –
gemeinsam besser zu Förderung beraten“**

Das Projekt „Better Promote 2.0 – gemeinsam besser zu Förderung beraten“

Das Projekt „Better Promote 2.0“ hat von April bis November 2023 die Landschaft der Förderberatungen beleuchtet und Ansätze für eine bessere Teilhabe an der Regionalförderung entwickelt. Die Ergebnisse zielen darauf ab, Förderprogramme und Förderberatungsleistungen insgesamt besser auf strukturschwache und ländliche Räume auszurichten.

Wie gehen Regionen aktiv ihre Zukunftsentwicklung an? Große Veränderungen – wie Digitalisierung, Energiewende und demografischer Wandel – klingen zunächst abstrakt und kompliziert. Wenn Menschen in ihrem persönlichen Umfeld aber Ideen einbringen und zu regionalen Erfolgsgeschichten machen, geht Transformation mit spürbaren Schritten voran. Eine umsichtige Förderpolitik hilft dabei, Zukunftsentwicklungen gesellschaftlich breitzutragen. Dies kann auch in strukturschwachen und ländlichen Regionen erreicht werden, wenn zwei Dinge ineinandergreifen: praxisnah gestaltete Regionalförderprogramme und dazu passende Förderberatungsleistungen.

Gute Lebensverhältnisse fördern

Der Bund und die Länder unterstützen räumliche Entwicklungsprozesse im Rahmen der Regional- und Strukturpolitik auf vielfältige Weise. Förderprogramme aus unterschiedlichen Themenfeldern öffnen Kommunen, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft neue Perspektiven. Auf dem Wege der Förderung sollen dezentral und lebensnah Lösungen für Herausforderungen unserer Zeit entstehen. **Regionalförderprogramme sind deshalb über das einzelne Instrument hinaus bedeutsam:**

In ihrer Gesamtheit sichern sie gleichwertige Lebensverhältnisse und stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Die Anforderungen an die Regionalförderung sind allerdings hoch: Von ihr wird erwartet, regionale Ungleichgewichte zu verringern, für Stabilität in der Gesellschaft zu sorgen und Neuerungen voranzubringen. Angesichts der Folgen von weltweiten Konflikten, Klimaereignissen und Lieferengpässen, die wichtige Lebensgrundlagen bedrohen können, ist der Anpassungsdruck groß. Gleichzeitig ist medial von Bürokratie, Unübersichtlichkeit von Förderbedingungen und langsamen Mittelabflüssen zu hören. „Better Promote 2.0“ geht davon aus, dass ein offenes Verwaltungshandeln [Infokasten] in der Förderung hier für Entlastung sorgen kann. Darunter ist zu verstehen, dass die Förderberatung stärker an der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer von Förderprogrammen ausgerichtet wird und unterschiedliche Beratungsangebote besser miteinander verzahnt werden. Voraussetzung dafür sind Rückmeldungen zur Wirkung der Regionalförderpolitik von allen, die daran mitwirken: beispielsweise von Förderprojekten aus den Regionen, von den Förderberatungen und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Förderverwaltungen

selbst. Gesammelte Erfahrungen lassen sich auf digitalen Wegen vergleichsweise leicht erheben, schnell auswerten und in Prozesse integrieren.

Mit dieser Vorgehensweise entwickelte bereits das Projekt „Better Promote 1.0“ [Infokasten] von Mitte 2020 bis Ende 2022 innovative Lösungen für serviceorientierte Förderprogramme. Dieses Vorgängerprojekt konnte aber nur ansatzweise auch in die komplexe Förderberatungslandschaft vordringen. Hier setzt das Folgeprojekt an: **„Better Promote 2.0“ gibt erstmals einen Überblick über die Vielfalt der Förderberatungen und ihr Leistungsspektrum. Auf dieser Grundlage liefert es Anhaltspunkte, wie eine praxisnahe Förderberatung regionale Entwicklungen in der Zukunft bestmöglich voranbringt.**

Leitgedanke: offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln

„Better Promote 2.0“ hat sich besonders dafür interessiert, wie sich Fördersysteme flexibel und nutzungsorientiert an Veränderungen anpassen. An der Regionalförderung sind viele politische Themenfelder, Förderprogramme und einzelne Entscheidungen beteiligt. Das macht die Aufgabe sehr komplex. In solchen Fällen hilft die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger dabei, politische Instrumente auf die gesellschaftlich drängenden Ziele auszurichten. Außerdem gelingt es mit einem direkten Austausch, Lösungen über einzelne Zuständigkeiten hinaus zu denken und mit gemeinsamen Lösungen nachhaltige Neuerungen zu erreichen. Mit Formen eines solchen offenen Verwaltungshandelns, Open Government, lässt sich das Vertrauen in staatliches und demokratisches Handeln stärken.

Mehr Informationen über Open Government in Deutschland:
<https://www.open-government-deutschland.de>

Welchen Beitrag Förderberatungen leisten können

Was macht eine leistungsstarke Förderberatung aus? Förderberatungen sorgen maßgeblich dafür, dass aus Förderlust kein Förderfrust wird. Sie befähigen kommunale Verwaltungen, Unternehmen und Ehrenamtliche in den Regionen zur Teilnahme an einer Förderung und begleiten Projekte praxisnah auf ihrem Weg. Gerade ländliche Räume, kleine Kommunen, Regionen im Strukturwandel und Grenzgebiete bewältigen große Transformationsaufgaben und sind dabei auf eine gut zugängliche Unterstützung angewiesen. **Förderberatungen sind als eine Basisinfrastruktur zu verstehen, durch die wichtige Kompetenzen und Fördermittel dort ankommen, wo sie für die Gemeinschaft dringend notwendig sind.**

Keine einzelne oder zentrale Beratungseinrichtung könnte dabei One-fits-all-Antworten auf sämtliche Fragen liefern. Die Bedarfe der Projekte vor Ort sind sehr verschieden, je nachdem, ob sie: Ideen entwickeln, Förderangebote durchsuchen, regionale Kontakte knüpfen, fachliche oder juristische Probleme lösen, administrative Abläufe verstehen oder gute Praxis teilen wollen. **Zu den alltagsnahen Fragestellungen der Förderprojekte hat sich eine vielfältige Beratungsexpertise auf Ebene von Bund, Ländern, Regionen und Kommunen entwickelt.** Unterstützung kann dabei sowohl von Verwaltungen als auch von Wirtschaftsakteuren und der Zivilgesellschaft organisiert werden. Wie gut das Zusammenspiel dieser vielfältigen Beratungen funktioniert, ist bisher kaum untersucht.

Besser fördern und besser beraten – warum das zusammengehört

Förderprogramme und Förderberatungen stehen in einer engen Beziehung zueinander. Passen Förderinstrumente und Beratungsleistungen nicht einwandfrei zueinander, ist dies in der Regel in den Regionen unmittelbar spürbar. Von Förderinteressierten aus ländlichen Räumen wird berichtet, dass ...

- ... die vielfältigen, komplexen und sich ständig weiterentwickelnden Förderprogramme und -maßnahmen schwer zu überblicken sind,
- ... die zielgerichtete und rechtssichere Inanspruchnahme der Förderung sehr hohe Anforderungen stellt und praktische Hilfestellungen oft fehlen,
- ... die Beratungsangebote sehr unterschiedlich und unübersichtlich organisiert sind und eine passgenaue Unterstützung schwer zu finden ist,
- ... eine wirksame Förderung oft mit Kontrollen gewährleistet werden soll, während lösungsorientiertes Feedback während der Umsetzung von Projekten wenig im Fokus steht.

Viele dieser Punkte sind bekannt und regelmäßig Gegenstand von Diskussionen. Allerdings führen kleinteilige Lösungen für einzelne Programme noch nicht zu großen Veränderungen. Deshalb bringt „Better Promote 2.0“ die vielfältigen Beratungen in einen Zusammenhang und betrachtet sie als gemeinsame Leistungskette. Dazu hat das Projekt systematisch Erfahrungen aus dem Beratungsleben gesammelt und zum Ausgangspunkt für neue Lösungsansätze gemacht.

Motivation: Förderberatung gemeinsam weiterentwickeln

„Better Promote 2.0“ hat Menschen mit Sach- und Praxisverstand aus allen Bereichen der Förderberatung zusammengebracht und mit ihnen gemeinsam herausgearbeitet, wie strukturschwache ländliche Regionen eine bestmögliche Unterstützung in Förderprozessen erhalten können. Akteure aus vielfältigen Förderberatungskontexten haben bei diesem Dialog über Qualitätsmerkmale und die Zusammenarbeit in der Förderberatung mitgewirkt. „Gemeinsam besser zu Förderung beraten“ – mit dieser Zielstellung waren folgende Interessen verbunden:

- Teilhabe an der Regionalförderung befähigen
- Förderberatung nutzerfreundlich weiterentwickeln
- Förderinstrumente praxisorientiert gestalten
- Vernetzung in der Regionalförderung voranbringen

Einen Untersuchungsrahmen bildeten die Programme des Gesamtdeutschen Fördersystems für strukturschwache Regionen [siehe Infobox], welches zum 1. Januar 2020 den Solidarpakt II abgelöst hat. Es bündelt mehr als 20 Förderprogramme des Bundes unter einem gemeinsamen Dach und stärkt so die regionale Strukturförderung in Deutschland.

Kenntnisstand aus „Better Promote 1.0“

Das Vorgängerprojekt „Better Promote – mehr Serviceorientierung in der Regionalförderung“ (06/2020–12/2022) hat eine bessere Zusammenarbeit bei der Gestaltung von Förderprogrammen angeregt und empfohlen ...

- ... für eine qualitätsvolle Förderberatung gemeinsam über Qualitätsmerkmale und die Zusammenarbeit in der Förderberatung als Ganzes zu sprechen.
- ... für eine leistungsstarke regionale Vernetzung kontinuierlich die Kooperationen innerhalb von und zwischen Regionen zu unterstützen.
- ... neue Governance-Formen zu nutzen und über Ministerien und Programme hinweg kohärent zusammenzuarbeiten.
- ... Förderlabore als Experimentierfeld für lernende Förderprogramme einzurichten und Förderprogramme und Services bedarfsnah zu gestalten.

Mehr Informationen stehen auf der Website des Programms „Region gestalten“: www.region-gestalten.bund.de

Handlungsempfehlungen für eine bedarfsnahe Förderberatung

Die nachfolgenden Textabschnitte stellen das Forschungs- und Dialogprojekt „Better Promote 2.0“ und seine Ergebnisse genauer vor: Zunächst beschreibt der Text die methodische Vorgehensweise bei der Erforschung der Förderberatungslandschaft. Die anschließende Darstellung der Analyseergebnisse gibt einen Einblick in die Praxis der Förderberatung. Dazu führt ein „Servicekatalog“ Schritt für Schritt durch die vielfältigen Beratungsmöglichkeiten für Projekte der Regionalentwicklung. Schließlich führt ein Zielbild für die Förderberatung von morgen zu fünf zentralen Handlungsempfehlungen für die Programm-macher hin. Diese Handlungsempfehlungen zielen auf eine Reduktion des Beratungsbedarfs durch ein praxisorientiertes Programmdesign, eine stärkere Ausrichtung der Beratung auf die Bedürfnisse strukturschwacher Regionen, eine programmübergreifende Steuerung, eine bessere Vernetzung von guter Praxis und die Nutzung der Chancen der Digitalisierung ab. Mit diesen Ansatzpunkten aus dem Forschungs- und Dialogprojekt „Better Promote 2.0“ kann eine bessere Teilhabe strukturschwacher Regionen an der Regional- und Strukturpolitik erreicht werden.

Gesamtdeutsches Fördersystem für strukturschwache Regionen

Ziel des Gesamtdeutschen Fördersystems ist es, durch spezifische Fördermöglichkeiten in strukturschwachen Regionen einen Beitrag zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse in ganz Deutschland zu leisten. Gleichwertige Lebensverhältnisse umfassen dabei viele ökonomische, infrastrukturelle, gesellschaftliche und ökologische Aspekte. In der Zukunft will die Bundesregierung die räumliche Wirkung von Förderprogrammen evaluieren und die Ergebnisse in einem regelmäßigen Gleichwertigkeitsbericht transparent machen. Für dieses Anliegen einer stärkeren Ergebnisorientierung von Programmen steuert „Better Promote 2.0“ Handlungsansätze bei.

Weitere Informationen:

- Gesamtdeutsches Fördersystem: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/gesamtdeutsches-foerdersystem.html>
- Gleichwertige Lebensverhältnisse: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/gleichwertige-lebensverhaeltnisse>



Methodisches Vorgehen – Lösungen für den Förderprozess aus Praxissicht gestalten

Empirisch hat das Projekt Methodiken der qualitativen Sozialforschung angewendet. Dafür wurden Literaturrecherchen, Interviews mit Expertinnen und Experten und Workshops auf Basis von Design-Thinking durchgeführt. Design-Thinking löst komplexe Problemstellungen grundsätzlich aus Nutzungsperspektive. Richtungsweisend für die Untersuchung war also die Sichtweise der Beratungspraxis in der Regionalförderung.

Handlungsebenen in der Regionalentwicklung

Im ersten Schritt hat sich „Better Promote 2.0“ näher mit der Rolle von Förderberatungen beschäftigt. Wenn Förderberatungen Informationen bündeln, Interessen koordinieren, vernetzen und sich um praktische Anliegen der Projekte kümmern, ermöglichen sie Förderung. Dabei übernehmen sie in erster Linie eine Vermittlungsrolle. Förderberatungen wirken als verbindendes Element: zwischen der Rechtsetzung von Förderung einerseits und der Umsetzungssicht von Förderprojekten vor Ort andererseits. Daraus leiten sich die untersuchungsrelevanten Handlungsebenen ab.

„Better Promote 2.0“ hat Förderberatungsprozesse aus einer 360°-Sicht untersucht und dabei die Förderberatungen als die „Ermöglicher“ von Förderung in den Mittelpunkt gerückt. Ihre Verbindungen einerseits zu den „Umsetzern“ von Förderprojekten aus Kommunen, Wirtschaft und dem Ehrenamt vor Ort und andererseits zu den „Programm-machern“ und „politischen Zielgebern“ aus Bund und Ländern wurden nachverfolgt und analysiert. In diesem Zusammenspiel hat sich gezeigt, welche Leistungen „Ermöglicher“ zur Wirksamkeit der Regionalförderung beisteuern.

Der wissenschaftliche Stand zur Förderberatung

Im nächsten Schritt erfolgte eine Literaturrecherche und Bestandsaufnahme aktueller Forschungsergebnisse zur Förderberatung. Berücksichtigt wurden wissenschaftliche Arbeiten, politische Strategien, Gutachten zu Regionalpolitiken und Evaluationen von Förderprogrammen. Die Forschungsliteratur hat gezeigt, ...

- ... dass es zur Regional- und Strukturförderung sehr umfangreiche quantitative Wirkungsmessungen gibt; wie Förderung das kooperative Miteinander als Basis der Handlungsfähigkeit von Regionen anregt, wird allerdings noch kaum berücksichtigt.
- ... dass die Frage, wie Beratungs- und Befähigungsstrukturen zur (räumlichen) Wirksamkeit von Förderprogrammen beitragen, eher selten und am Rande behandelt wird; einschlägige Untersuchungen des Förderberatungsökosystems gibt es bisher nicht.

Regionalförderung in einer 360°-Sicht

„Better Promote“ hat alle relevanten Handlungsebenen in der Regionalentwicklung und ihre Beziehungen zueinander betrachtet.

Politische Zielgeber ... sind die Politik- und Verwaltungsspitzen, die Ziele und Strategien für die Förderung aushandeln.

Programm-macher ... sind die Bundes- und Landesministerien, die Förderprogramme regeln und betreiben.

Ermöglicher ... sind die Beratungs-, Vernetzungs- und Unterstützungsstrukturen, die Regionen eine Teilhabe an der Förderung ermöglichen.

Umsetzer ... sind die Engagierten, die Fördermittel nutzen (möchten), wie Kommunen, Wirtschaftsunternehmen und Vereine.

Somit ist „Better Promote 2.0“ gezielt eine Erkenntnislücke angegangen, indem es Förderberatung aus regionaler Perspektive untersucht und das Zusammenspiel der beteiligten Akteure beleuchtet hat. Den Schlüssel dafür haben Gespräche mit Akteuren, die an Förderprozessen mitwirken, dargestellt.

Interviews geben Einblicke in die Beratungspraxis

Mit insgesamt 53 Interviews hat „Better Promote 2.0“ die Zusammenhänge von Förderberatungsprozessen erhoben. Die Gesprächspartnerinnen und -partner haben aus unterschiedlichen fachlichen und praktischen Hintergründen von ihren konkreten Erfahrungen mit Förderberatung berichtet. Mit teilstandardisierten Interviewleitfäden ließen sich systematisch Informationen zu Unterstützungsbedarfen, verfügbaren Beratungsangeboten, den Grenzen der Förderberatung sowie funktionierenden Förderinstrumenten festhalten. Interviewt wurden Umsetzer, Ermöglicher und Programm-macher aus zwölf Bundesländern.

In Bezug auf die Auswahl von Förderberatungen ist „Better Promote 2.0“ von einem breiten Ansatz ausgegangen, der verschiedene räumliche und föderale Ebenen, Themenfelder und Institutionen aus Verwaltung, Wirtschaft und dem Ehrenamt umfasst.

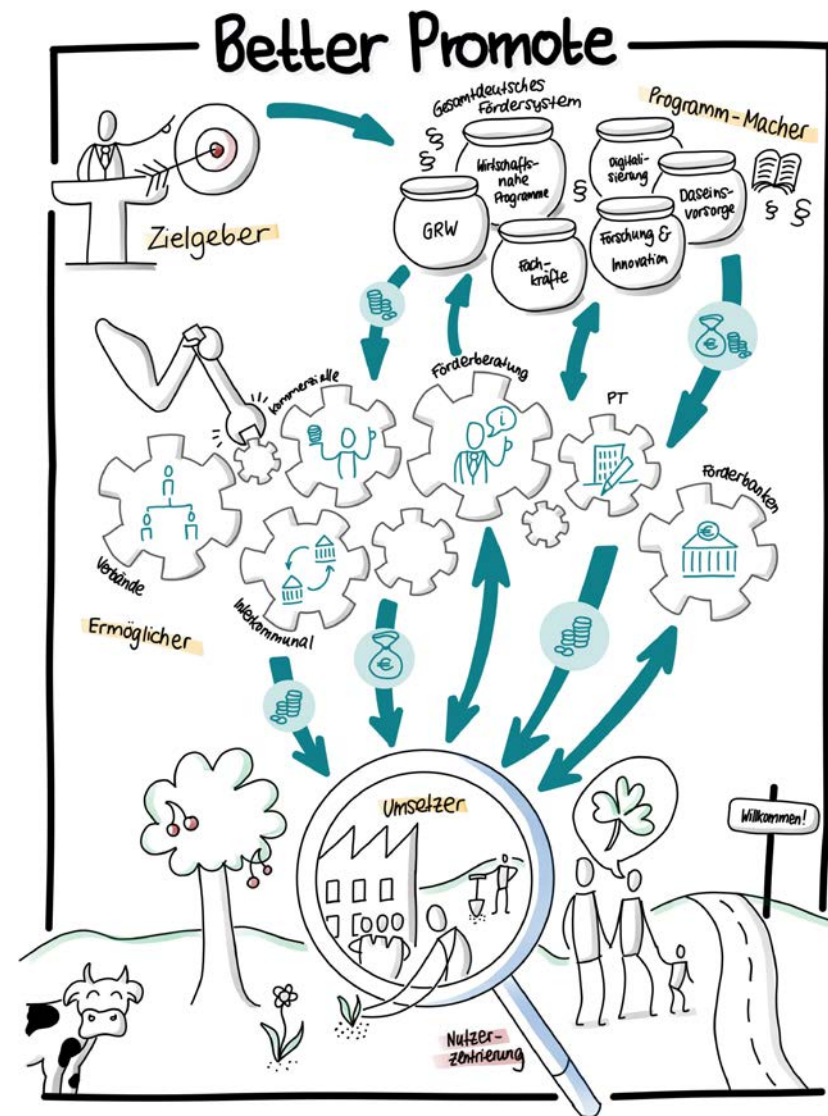
Ergänzend zu dieser Interviewserie sind zudem Daten aus dem Vorgängerprojekt im Sinne einer Sekundärnutzung in die Untersuchung eingeflossen. Kenntnisse aus der Fachliteratur und den Interviews haben unter anderem zur Vorbereitung von Workshops für die Identifikation innovativer Beratungsprozesse gedient.

Design-Thinking: Lösungen aus Sicht der Regionen denken

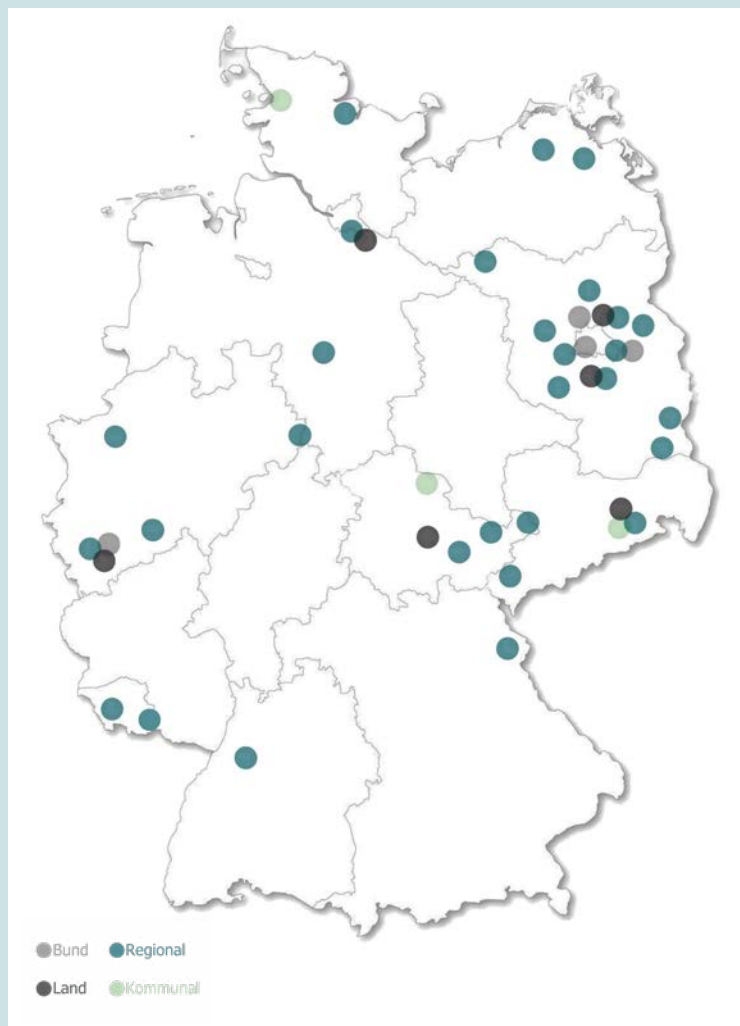
„Better Promote 2.0“ hat Workshops auf der Basis von Design-Thinking durchgeführt. Das Projekt wählte diese Methode, weil sie sich gerade für komplexe Aufgabenstellungen, wie sie in der Regionalförderberatung bestehen, gut eignet. Das Vorgehen basierte darauf, dass unterschiedliche an der Förderberatung beteiligte Akteure in Teamarbeit zusammengekommen sind. Geeint hat sie während des Design-Thinking-Prozesses, dass sie sich bei der Problemdefinition und der Lösungsgestaltung stets an den Bedarfen der Umsetzern von Förderprojekten in den strukturschwachen und ländlichen Räumen orientiert haben. Aufbauend auf konkreten Schmerzpunkten in der Förderberatung haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Lösungsansätze in Form von Prototypen entworfen.

Literaturhinweis

Den Forschungsstand zur Wirkung von Förderprogrammen auf regionale Entwicklungen legt zum Beispiel die finanzwissenschaftliche Begleitforschung des Modellvorhabens der Raumordnung „Lebendige Regionen – Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe“ offen. Eine Kurzexpertise aus dem Modellvorhaben über „Kommunale Finanzen und Fördermittel“ finden Sie hier: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2021/bbsr-online-22-2021.html>



Grafik: Better Promote 1.0



Grafik: Verteilung der Interviews

Die „Better Promote 2.0“-Workshops haben sich jeweils einem für die Regionalförderberatung relevanten Thema gewidmet. Dabei haben sie auf die folgenden Schwerpunkte abgezielt:

- Wie können die vielfältigen Online-Plattformen, die Daten zu Förderprogrammen und Förderprojekten anbieten, stärker miteinander kooperieren?
- Wie können Gemeinschafts- und Innovationsorte, in denen in ländlichen Räumen Zukunftsideen entstehen, kontinuierlich finanziert werden?
- Wie können Kommunalunternehmen stärker an Fördermöglichkeiten teilhaben, um eine nachhaltige und sichere Daseinsvorsorge zu gewährleisten?

Die Ergebnisse aus der Literaturanalyse, den Interviews und den Design-Thinking-Workshops sind zu einem Servicekatalog für die Regionentwicklung verarbeitet worden. Dieser lieferte die Grundlage für die abschließenden Handlungsempfehlungen für eine bessere Teilhabe an der Regionalförderung.

Design-Thinking

„Better Promote 2.0“ basiert methodisch auf Ansätzen aus dem Design-Thinking. Design-Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen, bei der die Lösungsfindung aus Nutzungsperspektive erfolgt. Der methodische Prozess wird dabei in Problem- und Lösungsraum unterteilt. Im ersten Schritt wird das Problem aus der Nutzungssicht definiert und der Problemraum abgesteckt. Nutzerinnen und Nutzer in „Better Promote 2.0“ sind Umsetzer von Förderprojekten, die in den verschiedenen Phasen des Förderprozesses Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Im Lösungsraum werden dann in einem iterativen Prozess prototypische Lösungsansätze für das vorher definierte Problem entwickelt.

Weitere Informationen:

Was ist Design Thinking? HPI Academy (hpi-academy.de)

Wie Design-Thinking zur Verwaltungsmodernisierung eingesetzt wird, erfahren Sie hier:

<https://www.digitale-verwaltung.de/Web/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-grundlagen/agile-methoden/design-thinking/design-thinking.html>



Ein Servicekatalog der
Regionalförderberatung

Ein Servicekatalog der Regionalförderberatung

Das Projekt „Better Promote 2.0“ hat erstmals die Berater, Vernetzer und Kümmerer, die regionale Entwicklungen maßgeblich unterstützen, aufgeschlüsselt. Alle Entwicklungsstufen, die ein Förderprojekt auf dem Weg seiner Umsetzung durchläuft, sind mit ihren besonderen Anforderungen berücksichtigt worden.

Die Landschaft der Förderberatungen für regionale Entwicklungen ist heterogen, fragmentiert und kaum zu überblicken. „Better Promote 2.0“ hat das Beratungssystem als Ganzes fassbar gemacht, indem die Beratungsbausteine den einzelnen Stufen eines Förderprozesses zugeordnet wurden. Förderberatung begleitet viele Schritte der Projekte: von der Entstehung neuer Ideen und Projektentwicklung über die Suche nach Fördermöglichkeiten und Antragstellung bis hin zur Umsetzung und Verstetigung der regionalen Neuerungen [Abbildungen]. Alle Beratungsbedarfe auf diesem Weg und die angebotenen Beratungsleistungen sind strukturiert festgehalten worden. Dabei sind die Daten und Erkenntnisse aus allen methodischen Arbeiten des Projektes zusammengefasst. **Das Ergebnis ist ein Servicekatalog, der die Leistungen der Regionalförderberatung umspannt und ihre Zusammenhänge verständlich macht.** Der Servicekatalog gibt Kommunen und Regionen Anhaltspunkte, wie sie ihre Beratungsstrukturen weiterentwickeln können. Vor allem aber lenkt er die Aufmerksamkeit von Bund und Ländern darauf, welche Aufwände mit der Erfüllung von Fördervorgaben verbunden sind und welche Beratung und Unterstützung deshalb besonders strukturschwache ländliche

Regionen benötigen. Darüber hinaus weist die Untersuchung auf Schwerpunkte hin, welche Beratungsangebote häufig angeboten werden und für welche Bedarfe die Regionen künftig noch Hilfestellungen benötigen.

Der Servicekatalog gibt eine grundsätzliche Orientierung. Beratungsangebote können je nach Region, Themenfeld oder Größe von Projekten auch stärker variieren. Zudem sind regionale Netzwerke und Beratungen formal-rechtlich und organisatorisch unterschiedlich an die Verwaltung, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft angebunden. Den Ausschlag für die Sortierung in diesem Servicekatalog haben deshalb stets die Bedarfe aus Sicht der strukturschwachen und ländlichen Räume gegeben. Die gewonnene Übersicht über die Förderberatungen ist nicht repräsentativ und es wäre wünschenswert, dass künftig zusätzliche Untersuchungen den Kenntnisstand zur Funktionsweise der Förderberatung erweitern. Eine Basis dafür hat der hier vorgelegte Servicekatalog bereits geschaffen.

Der Servicekatalog verfolgt Schritt für Schritt die einzelnen Phasen des Förderprozesses. Er umreißt für jede Phase: mit welchen **Handlungsschwerpunkten** sich die regionalen Akteure ihren Zukunftsvorhaben widmen, welche **Beratungsleistungen** sie bei den aktuellen Herausforderungen unterstützen und welche **typischen Akteure** oder Einrichtungen der Förderberatung passende Leistungen anbieten. Schließlich identifiziert er **Grenzen** in der Beratungspraxis und zeigt **Chancen** auf, wie diese überwunden werden können.

Die 6 Phasen des Förderprozesses

Die Phase 1 – Initialisierung – widmet sich einem offenen und innovationsfreundlichen regionalen Umfeld, als Nährboden für Zukunftsentwicklungen.

Die Phase 2 – Projektentwicklung – macht aus regionalen Ideen förderfähige Konzepte und Projekte mit einer konkreten Ziel- und Maßnahmenplanung.

Die Phase 3 – Fördersuche – folgt, wenn Projekte nicht aus eigenen Kräften verwirklicht werden können und investive oder nicht investive Hilfen suchen.

Die Phase 4 – Antragstellung – dient der Erarbeitung von Förderanträgen mit der Erfüllung aller erforderlichen Voraussetzungen.

Die Phase 5 – Realisierung – bedeutet, dass regionale Projekte im Rahmen eines Förderprogramms inhaltlich und administrativ in die Tat umgesetzt werden.

Die Phase 6 – Verstetigung und Nachnutzung – zieht Kenntnisse aus abgeschlossenen Vorhaben und sorgt für einen Anschluss an das vor Ort Geschaffene. Sie ist ebenfalls Basis für die Initialisierung neuer Förderideen.



1

Der Servicekatalog stellt dabei einen wünschenswerten SOLL-Zustand dar, abgeleitet von den empirisch erhobenen IST-Förderberatungsangeboten sowie den identifizierten Hemmnissen der Beratungspraxis.

1. Initialisierung: Zukunftsideen für die Heimat kreieren

In der Phase der Initialisierung werden gute Ideen für die regionale Entwicklung geboren. Begünstigt wird diese Entwicklungsphase, wenn Menschen sich austauschen und miteinander improvisieren können. Innovationsförderliche Kontakte, Anlässe und Orte bilden den Nährboden für Zukunftsprojekte.

Handlungsschwerpunkte

Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen werden aktiv, indem sie ...

- ... mit Menschen zusammenkommen, die in der Region etwas bewegen wollen,
- ... sich austauschen, improvisieren und Ideen entwickeln,
- ... Verbindungen für eine künftige Zusammenarbeit knüpfen.

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... Möglichkeiten und Anlässe zum Austauschen und Mitmachen in der Region schaffen,
- ... Begegnungs- und Experimentierorte als Startpunkt für Zukunftsideen betreiben,
- ... kreative Zusammenarbeit anregen, reflektieren und bei Rückschlägen Mut machen.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... informelle Beziehungen wie persönliche oder berufliche Kontakte,
- ... eher förderberatungsuntypische Einrichtungen im näheren räumlichen Umfeld, wie Co-Working-Spaces, Multifunktionshäuser [Infokasten], Dorfgemeinschaftsorte, Kultureinrichtungen, offene Werkstätten, Gründungs- oder Wirtschaftsnetzwerke,
- ... regional gut zugängliche Regionalentwicklungs- und Förderberatungsexpertise, z. B. von Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Leader-Gruppen und Verwaltungseinrichtungen.

Praxisbeispiel

Für das Miteinander und die Nahversorgung in ländlichen Räumen spielen **Mehrfunktionshäuser** eine wichtige Rolle. Einen Einblick in die Gestaltungsvielfalt von solchen Gemeinschaftsorten gibt die Broschüre „Mehrfunktionshäuser – so gelingt’s!“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. Nähere Informationen: <https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/mehrfunktionshaeuser-so-gelings.html>

Grafik: 6 Phasen des Förderprozesses

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass ...

- ... Gemeinschafts- und Innovationseinrichtungen vor Ort in der Regel kein Selbstverständnis als Beratung haben und ihre Hilfe stärker auf eigenen Projekterfahrungen beruht,
- ... diesen Einrichtungen in strukturschwachen ländlichen Räumen oft die institutionelle und finanzielle Stabilität fehlt und sie ehrenamtlich unterstützt sind,
- ... häufig informelle Wege, wie persönliche Kontakte, Schlüsselpersonen in Regionen oder berufliche Beziehungen, zur Anbahnung von regionalen Projektideen führen,
- ... Hochschul- und Forschungsstandorte in ländlichen Räumen sehr rar gesät sind, was die Teilhabe an Innovationsfördermaßnahmen erschweren kann,
- ... spezifische kommerzielle Förderberatungen in strukturschwachen ländlichen Räumen nicht immer vorhanden oder bezahlbar sind.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... eine Förderung und Wertschätzung von Begegnungs- und Innovationsorten in strukturschwachen und ländlichen Räumen auch abseits zentraler Orte ermöglicht wird,
- ... tragfähige Finanzierungsmodelle für Gemeinschafts- und Innovationseinrichtungen und das Teilen guter Praxis unterstützt werden,
- ... Förderinteressierte und potenzielle Umsetzer von Projekten in ihrem kommunalen und regionalen Umfeld stärker durch Beratungsangebote angesprochen werden,
- ... Forschungs- und Bildungseinrichtungen gezielter dezentral, insofern möglich auch in ländlichen Räumen, angesiedelt werden.

2

2. Projektentwicklung: förderfähige Projekte ausarbeiten

In der Phase der Projektentwicklung werden regionale Ideen zu förderfähigen Konzepten und Projekten weiterqualifiziert. In diesem Entwicklungsstadium gründen sich Projektteams und Partnerschaften, anschließend konkretisieren sie ihre Projektziele und suchen den Rückhalt für ihre Vorhaben aus der Region.

Handlungsschwerpunkte

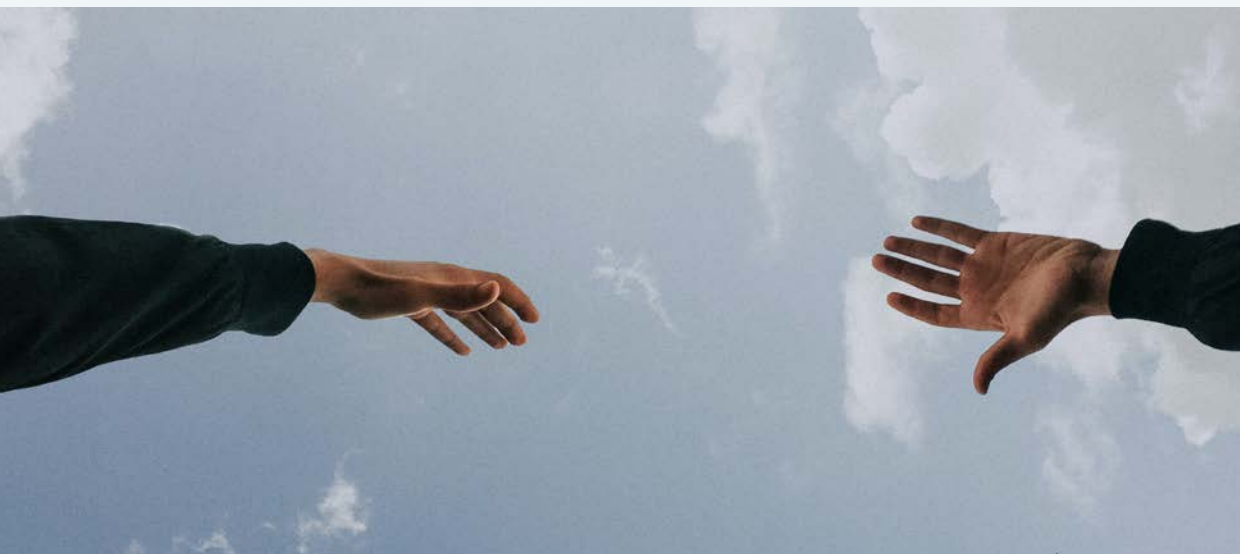
Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen sind aktiv, indem sie ...

- ... die Neuartigkeit und Machbarkeit ihrer Projektziele absichern und Konzepte ausarbeiten,
- ... Projektpartner finden, mit denen sie ein gegenseitiges Verständnis aufbauen und Formen der Zusammenarbeit aufsetzen,
- ... handlungsfähige Projektstrukturen mit einer Projektleitung, organisatorischen Rahmenbedingungen und Abstimmungsmechanismen etablieren,
- ... für das Projekt gegebenenfalls erforderliche Genehmigungen erwirken, Beteiligungsverfahren durchführen und regionale Akteure mit ins Boot holen.

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... Beziehungen zu relevanten Akteuren und Einrichtungen in der Region pflegen und die Suche geeigneter Partnerinnen und Partner und Ansprechstellen unterstützen,
- ... die strategische Zielentwicklung, z. B. durch Organisation, Moderation und kooperative Arbeitstechniken, unterstützen,



- ... die Etablierung von Projektmanagementstrukturen inkl. Zeit-, Aufgaben- und Meilensteinplanung unterstützen,
- ... bei der Konzeption und Nachverfolgung des Projekts fachlich beraten,
- ... einen Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten ermöglichen und Anwendungswissen zur Förderung zugänglich machen.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... Regionalmanagements, die Kommunen und Regionen dabei unterstützen, Zukunftsstrategien zu entwickeln und prioritäre Handlungsfelder anzugehen,
- ... regionale Netzwerke, wie Wirtschaftskluster, Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements, interkommunale oder Stadt-Land-Kooperationen,
- ... Entwicklungsagenturen für bestimmte Wirtschaftssektoren oder Infrastrukturthemenfelder, wie Energie, Mobilität, Bau oder Digitalisierung [Infokasten Großprojekte],
- ... von Kommunen und Landkreisen verantwortete Ansprechstellen für Förderberatung, beispielsweise bestimmte Fachstellen, Wirtschaftsförderungen [Infokasten Wirtschaftsförderungen] oder Förderscoutings,
- ... weiterhin die für die Initialisierungsphase vorgestellten Akteurstypen.

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass ...

- ... die Entwicklung von zukunftsfähigen Vorhaben spezifische Projektmanagementqualifikationen voraussetzt,
- ... belastbare Machbarkeitsanalysen viel Zeit, Arbeit und Fachwissen erfordern,
- ... Beratungen oft großflächige Gebiete oder kleinteilige Gemeindestrukturen betreuen und angesichts von Koordinierungsaufgaben nur wenig Raum für Einzelberatung bleibt,
- ... Beratungsinstitutionen in ländlichen und strukturschwachen Räumen im Rahmen freiwilliger Selbstverwaltungsaufgaben von Kommunen nur schwer realisierbar sind.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... es regelbasierte Förderprogramme für regionale Netzwerke und Managements in strukturschwachen ländlichen Räumen mit einer spezifischen Erfolgsmessung gibt,
- ... Förderinstrumente für regionale Netzwerke in Bezug auf die Rechts- und Organisationsform der Antragsstellerin und Antragssteller offen gestaltet und Laufzeiten bedarfsnah angesetzt werden,
- ... größere Infrastrukturförderungen stärker mit nicht investiven Fördertatbeständen zum Aufbau von Projektmanagementkompetenzen flankiert werden,
- ... regionale Entwicklungskonzepte systematischer gefördert werden und Musterbeispiele über die Region hinaus praxisorientiert verbreitet werden.

Vertiefende Information

Der **Leitfaden Großprojekte** des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur gibt eine anwendungsorientierte Hilfestellung für Bauvorhaben. Er konzentriert sich auf den Bundesverkehrswegebau, ist aber ebenfalls für den Hochbaubereich und für Projekte von Ländern und Kommunen geeignet. Abzurufen ist der Leitfaden Großprojekte hier: <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/leitfaden-grossprojekte.pdf>

Praxisbeispiel

Kommunale Wirtschaftsförderungen unterstützen die Ansiedlung und Belegung von wirtschaftlichen Aktivitäten. Sie sind in ihrer Region Ansprechpartner für Wirtschaftstreibende, setzen sich für relevante Infrastrukturen und die Vernetzung ein. Oftmals betätigen sie sich auch in der Projektentwicklung und im Projektmanagement. Weil solche Wirtschaftsförderungsgesellschaften die Arbeits- und Lebensbedingungen vor Ort verbessern, bezeichnet der Deutsche Städtetag sie in einem Diskussionspapier als einen Teil der kommunalen Daseinsvorsorge. Weitere Informationen: <https://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/diskussionspapier-fuer-eine-erfolgreiche-wirtschaftsfoerderung>

3

3. Fördersuche: die passende Unterstützung finden

Die Phase der Fördersuche folgt, wenn regionale Akteure ihre Zukunftsvorhaben nicht aus Bordmitteln realisieren können und sich im vielfältigen Informationsangebot an Förderprogrammen zurechtfinden möchten. Es erfolgt eine Eingrenzung auf das für ein Projekt geeignete Portfolio von wenigen Programmen.

Handlungsschwerpunkte

Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen werden aktiv, indem sie ...

- ... sich in der Programmlandschaft orientieren, Programme nach bestimmten Suchkriterien filtern und die grundlegende Ausrichtung von Programmen nachvollziehen,
- ... nach bestimmten Förderungen suchen, beispielsweise Investitionshilfen für bestimmte Themenfelder oder Bürgerschafts- und Kreditprogrammen,
- ... nach nicht investiven Fördermöglichkeiten suchen, die für Bereiche wie Entwicklungskonzepte, Vernetzung, Qualifizierung oder Beratung angeboten werden,
- ... eine Eingrenzung der für ein regionales Vorhaben relevanten Programme vornehmen.

Praxisbeispiel

Die **Förderdatenbank** des Bundes enthält Informationen über Förderprogramme von Bund, Ländern und EU. Die Programme können nach unterschiedlichen Kriterien durchsucht werden: beispielsweise nach dem Thema oder Fachgebiet einer Förderung, nach dem regionalem Einzugsgebiet oder den Förderberechtigten. Alle Programme werden mit kurzen Beschreibungen vorgestellt.

Weitere Informationen:

<https://www.foerderdatenbank.de/>

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... große und komplexen Datenmengen zu Förderprogrammen vorhalten, ordnen, übersichtlich darstellen und für einen einfachen Einstieg handhabbar machen,
- ... Förderprogramme für bestimmte Themen oder Zielgruppen vorauswählen und Informationen zu den Förderbedingungen praxisorientiert aufbereiten,
- ... telefonische Erstberatung (Lotsendienst) zu Förderinstrumenten leisten, Orientierung geben und an Anlaufstellen für Programme und Antragsverfahren weiterleiten,
- ... an eine vertiefende individuelle Beratung für die Abwägung zwischen den infrage kommenden Förderprogrammen weitervermitteln.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... Zuwendungsdatenbanken, wie die Förderdatenbank des Bundes, die schlaglichtartig die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der EU beschreibt [Infokasten Förderdatenbank des Bundes und Förderfinder Suite],
- ... Verwaltungen verschiedener politischer Handlungsebenen, die über Websites, Datenbanken oder telefonische Lotsendienste über Förderangebote informieren,
- ... vielfältige Online-Plattformen für spezifische Interessengruppen, die von der Förderdatenbank für den Klimaschutz im Einzelhandel über das Netzwerk für ländliche Mobilität bis hin zum Förderfinder für Träger der politischen Bildung reichen [Infokasten DSEE],
- ... Förderberatungsakteure oder spezielle Förderscoutings in Regionen, die stellvertretend für die Umsetzer nach optimalen Förderungen für spezifische Vorhaben suchen.

Ausblick

Die **Förderfinder Suite** ist ein laufendes Projekt, mit dem der Onlinezugang zu Förderleistungen deutlich vereinfacht werden soll. Mehr Informationen zu dem Gemeinschaftsprojekt des Bayerischen Staatsministeriums für Digitales und des Sächsischen Staatsministeriums für Finanzen (SMF) in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) gibt es hier:

<https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/foerderfinder/>

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass ...

- ... dass Förderprogramme in Datenbanken oftmals fach- oder amtssprachlich beschrieben werden, was für potenzielle Antragsstellerinnen und Antragssteller nicht immer gut verständlich ist,
- ... Ressourcen nicht effizient eingesetzt werden, wenn viele dezentrale Förderberatungen und Interessengruppen parallel Förderdaten vorsortieren und aufbereiten,
- ... der Informationszugang für unerfahrene Umsetzer schwer ist, wenn Förderaufrufe über separate Internetseiten, Newsletter oder Multiplikatoren bekannt gemacht werden,
- ... viele Online-Förderdatenbanken relativ wenig bekannt sind und ein einzelner sichtbarer Einstieg im Sinne eines Single Point of Contact nicht wahrgenommen werden kann,
- ... einer Suche nach Förderprogrammen bereits eine aufwendige Suche nach den passenden Förderfindern und -beratungsangeboten vorausgehen kann,
- ... Informationsdatenbanken zwar Orientierung geben, in der Regel aber nicht medienbrucharm zu vertiefenden Beratungsangeboten oder zum Antragsverfahren hinführen,
- ... Infrastrukturprojekte lange Planungs- und Vorlaufzeiten haben und weniger flexibel sind, sich auf relativ kurzfristig

aufgelegte Förderrichtlinien auszurichten,

- ... Kommunalunternehmen wichtige Beiträge zur Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen leisten, jedoch bei vielen Programmen formal-rechtlich nicht förderfähig sind.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... der Online-Zugang zu Verwaltungsleistungen im Bereich der Förderung weiter verbessert und vorangebracht wird,
- ... Schnittstellen zwischen Online-Förderplattformen hergestellt und eine direkte Verbindung zu vertiefenden Beratungsangeboten sowie Antragsverfahren ermöglicht wird,
- ... regionalen Akteuren der Einstieg in die Förderthematik durch verständliche Beschreibungen und Erklärungen von Förderprogrammen erleichtert wird,
- ... Förderprogramme eine einheitlichere Textstruktur entwickeln, die das Suchen und Finden von Informationen aus Nutzersicht erleichtert,
- ... die zentralen Zugangsvoraussetzungen und Förderbedingungen von Programmen besser sichtbar gemacht werden,
- ... die Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz für ein effizientes Teilen von Förderinformationen geprüft werden.

Praxisbeispiel

Die **Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)** bündelt auf ihrer Website viele Fördermöglichkeiten speziell für das bürgerschaftliche und zivilgesellschaftliche Engagement. Die Komplexität von Förderprozessen stellt Ehrenamtliche, die Projekte in ihrer Freizeit gestalten, vor besondere Herausforderungen.

Weitere Informationen:

<https://foerderdatenbank.d-s-e-e.de/datenbank/programme>

4

4. Antragstellung: für eine Förderung qualifizieren

In der Phase der Antragstellung treffen regionale Akteure die Entscheidung, eine Förderung zu nutzen. In dieser Phase weisen Projekte nach, dass sie die Voraussetzungen und Bedingungen für eine Förderung erfüllen, und erarbeiten die formalen und inhaltlichen Unterlagen für einen Förderantrag.

Handlungsschwerpunkte

Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen werden aktiv, indem sie ...

- ... sich über Zugangsvoraussetzungen und Förderbedingungen von Programmen informieren und zwischen Finanzierungsinstrumenten abwägen,
- ... Kenntnisse über das Antragsverfahren von ausgewählten Programmen gewinnen und die oft umfangreichen Antragsunterlagen erarbeiten,
- ... Kenntnis über die zuwendungsfähigen Projektkosten gewinnen und Projektausgaben detailliert kalkulieren,
- ... nachvollziehbare, vollständige und zukunftsweisende Projektskizzen formulieren.

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... die Passfähigkeit von Förderprogrammen mit den Voraussetzungen von regionalen Projekten abgleichen und Erfolgsaussichten für einen Antrag beurteilen,
- ... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von Förder- und Finanzierungswegen abschätzen und nach Synergien zwischen Instrumenten suchen,
- ... den Umsetzern die Regelungen und Bedingungen von Förderprogrammen, Richtlinien und Nebenbestimmungen verständlich machen,
- ... die Umsetzer organisatorisch bei den Antragsunterlagen unterstützen: z. B. Informationen, Dokumente und Stellungnahmen zusammentragen,
- ... praktische Hilfestellungen für die Antragsbearbeitung bereitstellen: z. B. Merkblätter, Checklisten, Begriffserklärungen, Mustervorlagen, Video-Tutorials, Schulungen,
- ... technisch-infrastrukturelle Unterstützung leisten, beispielsweise in Bezug auf die Nutzung von digitalen Antragstools,
- ... die Einhaltung rechtlicher Anforderungen und Fristen absichern,
- ... bei der Erarbeitung von Kostenaufstellungen und Finanzierungsplänen unterstützen,
- ... bei Zeit-, Maßnahmen- und Meilensteinplanungen unterstützen,
- ... beim Ausformulieren von Projektskizzen für den Förderzweck unterstützen,
- ... formale Qualitätssicherungen und Plausibilitätschecks von Förderanträgen durchführen, Kontaktmöglichkeiten für Rückfragen zum Antrag anbieten und Feedback geben.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... die Landesförderbanken und Landesförderinstitute als zentrale Dienstleistende für öffentliche Zuschüsse und Darlehen sowie eine Kofinanzierung mit EU-Mitteln,
- ... auf nationaler Ebene die Förderberatung Forschung und Innovation des Bundes oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau,
- ... bestimmte Projektträger oder Bewilligungsbehörden, zu deren Aufgabenzuschnitt eine programmbezogene Antragsberatung zählt,
- ... bei Vergleichen von Programmen, der Berücksichtigung regionaler Rahmenbedingungen und einer tiefergehenden Antragsunterstützung weiterhin Förderberatungen, die für die ersten beiden Phasen des Förderprozesses näher beschrieben wurden.

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass ...

- ... es viele Nebenbestimmungen zu Förderprogrammen gibt, die schwer verständlich sind und vor einer Antragstellung detailliert durchzuarbeiten sind,
- ... die sich von Programm zu Programm stark unterscheidenden Regelungen und Antragsverfahren zu hohen Aufwänden bei Förderberatungen und Projekten führen,
- ... die von den fördernden Ministerien beauftragten Förderberatungen und Projektträger eng zugewiesene Aufgaben haben und nicht tiefergehend beraten,
- ... Förderprogramme zu kurze Antragsfristen für den Aufwand der Antragstellung haben,
- ... die Höhe einer Förderung oder Größe von Projekten aus Sicht der Regionen oft nicht im Verhältnis zu den Antragsaufwänden von Programmen steht,
- ... Regionen, wenn sie sich inhaltlich auf die engen Themenvorgaben von Förderprogrammen ausrichten, an Selbstbestimmung über ihre Zukunftsvorhaben einbüßen können,
- ... rechtliche Unsicherheiten von der Teilnahme an einer Förderung abschrecken.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... gelungene Begriffserklärungen von Förderregularien und praxisnahe Anleitungen zu Förderanträgen besser zugänglich gemacht werden,
- ... über die Programme und Ministerien hinweg Fördersprache und Förderverfahren stärker harmonisieren und dadurch Einarbeitungs- und Beratungsaufwände reduziert werden,
- ... aus gut gelungenen Förderprogrammen stärker Lerneffekte gezogen werden und gute Praxis stärker verbreitet wird, z. B. über digitale Beteiligungsverfahren,
- ... die Digitalisierung von Förderanträgen vorangebracht und für eine einheitlichere und leichtere Antragstellung genutzt wird,
- ... Förderberatungsaufwände bei der Rechtsetzung von Förderpolitiken als Folgen für die Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor Ort mit abgeschätzt werden [Infokasten Leitfaden Erfüllungsaufwand],
- ... Gesetzesfolgenabschätzungen, wie der Gleichwertigkeits-Check, regelmäßig auf ihre Wirkung hin geprüft und verbessert werden,
- ... den Förderreferaten in Bund und Ländern Hilfestellungen für das Schreiben von Förderrichtlinien angeboten und dabei räumliche Thematiken berücksichtigt werden,
- ... bei der Evaluation von Förderprogrammen die Wirksamkeit der Beratung zum betroffenen Programm als Erfolgsfaktor mit erhoben und bewertet wird,
- ... Verbändekonsultationen und öffentliche Beteiligungsverfahren bei der Neuge-

staltung oder Weiterentwicklung von Förderpolitiken durch digitale Mittel erleichtert werden,

- ... besonders bei großen Förderprogrammen die Regelungen und Verfahren einem Praxis-Check unterzogen werden, der systematisch das Umsetzer-Feedback nutzt.

Vertiefende Information

Einen **Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands** in Regelungsvorhaben stellt das Statistische Bundesamt im Auftrag des Nationalen Normenkontrollrates bereit. Der Leitfaden ist hier abrufbar:

<https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/leitfaden-erfuellungsaufwand.pdf>

5

5. Umsetzung: regionale Potenziale in Wert setzen

Mit der Bewilligung durch die Programm-macher beginnt für die Akteure vor Ort die Phase der Umsetzung einer Förderung. In dieser setzen Projekte ihre Konzepte, Investitionen und Personaleinstellungen zur Entwicklung der Region in die Tat um und richten sich dabei nach den Vorgaben des Förderprogramms.

Handlungsschwerpunkte

Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen werden aktiv, indem sie ...

- ... Projektziele sachlich-inhaltlich wirklichen, Projektfortschritte kontinuierlich dokumentieren und Berichtspflichten erfüllen,
- ... Mittel wirtschaftlich und regelkonform einsetzen, das Vergabe- und Zuwendungsrecht umsetzen und die Mittelverwendung nachweisen,
- ... eigene Liquiditätsbeiträge einbringen und bis zur Auszahlung von Fördermitteln gegebenenfalls Vorleistungen organisieren.

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... die administrative und fachliche Umsetzung begleiten und z. B. bei Anpassungen von Finanz- und Arbeitsplänen an aktuelle Preise und Entwicklungen unterstützen,
- ... bei konkreten Fragen der Mittelverausgabung unterstützen und z. B. zum Vergabewesen, Zuwendungsrecht und zur Verwendungsnachweisführung beraten,

- ... bei der Erfüllung von Berichtspflichten unterstützen,
- ... tiefgehende und verlässliche Beratung leisten zu spezifischen inhaltlichen Fragestellungen von Projekten, insbesondere in den Bereichen Recht, Technik und Strategie.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... Zuwendungsstellen oder Projektträger als zentrale Ansprechstellen für die Förderung,
- ... externe Beratungsleistungen, die über die Förderung mitfinanzierbar sind,
- ... eine gute Verwaltungszusammenarbeit vor Ort, z. B. von Vergabestellen, Justizariaten, IT-Dienstleistern oder anderen für das Projekt relevanten Fachstellen,
- ... teilweise begleiten Förderberatungen und Netzwerke aus den vorangegangenen Phasen des Förderprozesses die Projekte weiterhin beständig auf ihrem Weg.

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass...

- ... sehr wenige konkrete Beratungsangebote, insbesondere im Vergleich mit den Phasen der Fördersuche und Antragstellung, vorhanden sind,
- ... den Projektträgern eine vertiefende Beratung zur Realisierung von Projekten aufgrund ihres eng gefassten Auftrags nicht möglich ist,
- ... Umsetzer in ländlichen Regionen oft mit der Anwendung des Vergabe- und Beihilferechts Schwierigkeiten haben und es vor Ort keine fachlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner dafür gibt,
- ... es in strukturschwachen ländlichen Räumen oft schwierig ist, passende Fachkräfte für die Umsetzung von Projekten zu gewinnen,
- ... die Investitionshilfen und die nicht investiven Förderungen für den Kompetenzaufbau vor Ort noch nicht systematisch genug Hand in Hand gehen,
- ... es viel Aufwand macht, Förderprojekte an aktuelle Kosten und veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, weil vom Antrag zur Bewilligung viel Zeit vergehen kann,
- ... Projektträger und Bewilligungsstellen für Anpassungen an bereits laufenden Förderprojekten von den Umsetzern teilweise schwer kontaktierbar sind,
- ... der Arbeitsaufwand für Sachstandsberichte und Verwendungsnachweise aus Sicht der Umsetzer oft als sehr hoch empfunden wird, auch im Verhältnis zur Projektgröße,

- ... die Kontrollen bei der Durchführung von Förderprojekten so umfassend sind, dass sich Umsetzer manchmal einem generellen Mittelmissbrauchsverdacht ausgesetzt fühlen.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... im Rahmen von Förderprogrammen ein stärkerer Fokus auf Schulungs- und Qualifizierungsangebote für die regionale Entwicklung gelegt wird,
- ... weitere Förderbausteine für eine externe fachliche Beratung bei komplexeren Regionalentwicklungsprojekten geschaffen werden,
- ... Informations- und Schulungsangebote zur Phase der Umsetzung bedarfsorientiert weiterentwickelt und Online-Angebote ausgebaut werden,
- ... den Umsetzern praxisnahe Checklisten zur Anwendung von Fördermaßnahmen oder Umsetzung des Vergabe- und Beihilferechts [Infokasten Förderscouting] zur Verfügung stehen.

Praxisbeispiel

Die **Stabsstelle Förderscouting** der Kommunen in Nordfriesland hat eine interkommunale Förderscouting-Plattform entwickelt, die mit verschiedenen Online-Diensten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kommunalverwaltungen praxisnah bei Förderverfahren unterstützt.

Weitere Informationen gibt es hier:

<https://www.foerderscouting-plattform.de>

6

6. Verstetigung und Nachnutzung

In der Phase Verstetigung und Nachnutzung ziehen regionale Umsetzer Kenntnisse aus abgeschlossenen Vorhaben und sorgen unter Umständen für eine Fortführung der geschaffenen regionalen Angebote oder Strukturen. Diese Phase kann auch Ausgang für die Initialisierung neuer oder anknüpfender Förderideen sein.

Handlungsschwerpunkte

Umsetzer in strukturschwachen ländlichen Regionen werden aktiv, indem sie ...

- ... neue Technologien, Strukturen oder Praktiken in die Anwendung bringen,
- ... Aktivitäten in den Bereichen wie Marketing und Vertrieb, Finanzierung und Organisation eines Dauerbetriebs, Vernetzung und Weiterentwicklung voranbringen,
- ... Erkenntnisse und gute Praxis aus ihren Projekten über die Region hinaus teilen.

Beratungsleistungen

Beratungs- und Befähigungsstrukturen unterstützen, indem sie ...

- ... zu Geschäfts-, Organisations- und Finanzierungsmodellen für langfristige finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit nach dem Auslaufen einer Projektförderung beraten,

- ... bei einem Fortbestehen auf der Basis von ehrenamtlicher Tätigkeit eine Beratung zu Anreiz- und Motivationsfaktoren für ein kontinuierliches Engagement anbieten,
- ... den Wissenstransfer zwischen Umsetzern und Regionen unterstützen, damit sich gute Lösungen verbreiten und die Förderung noch mehr nachhält,
- ... dazu Online-Angebote, Veranstaltungen und Publikationen einsetzen,
- ... zu den Möglichkeiten beraten, wie die Ansätze eines Projektes weiterentwickelt und in eine neue Förderidee überführt werden können.

Typische Akteure

Zu Leistungsträgern in diesem Bereich gehören ...

- ... Strukturen, die Projektwissen erhalten und teilen, wie Online-Bibliotheken mit Ergebnisberichten, Plattformen mit Projektbeispielen, Fachforen und soziale Netze,
- ... Projektträger, Begleitforschungen und Monitoringstellen von Förderprogrammen,
- ... Fachmedien und Fachveranstalter sowie die Pressearbeit der fördernden Ministerien,
- ... die Beratungen aus der Initialisierungs- und Projektentwicklungsphase, weil hier ein neuer Zyklus für eine Förderung beginnt.

Grenzen

Als Hemmnis in der Förderberatung kann sich darstellen, dass ...

- ... eine langfristige Perspektive für das mit einem Projekt anvisierte Ziel eigentlich in allen Phasen der Förderung bereits mitgedacht und vorbereitet werden muss,
- ... mit dem Auslaufen einer Förderung

vor Ort oftmals Personal und Wissen wegbriecht, was Möglichkeiten für die Nachnutzung und den Ergebnistransfer verringern kann,

- ... es bisher kaum Beratungsanbieter oder -leistungen gibt, die sich ausreichend auf die Phase der Verstetigung und Nachnutzung spezialisiert haben,
- ... einige praxisnahe Online-Plattformen für die Verstetigung von Projektwissen selbst nur befristet über Projektmittel finanziert sind oder nebenberuflich gepflegt werden.

Chancen

Die Teilhabe an der Regionalförderung kann gestärkt werden, wenn ...

- ... Feedback an die fördernden Stellen in den Ministerien zurückgespiegelt wird, was an einem Förderprozess gut funktioniert hat und was verbessert werden kann,
- ... Förderberatung als Erfolgsfaktor von Förderprogrammen mit evaluiert und dabei mögliche räumliche Effekte mit abgebildet werden,
- ... Online-Plattformen zur Vernetzung von Regionen und Projekten nachhaltiger gefördert werden,
- ... innovative Geschäftsmodelle zur Aufrechterhaltung von regionalen Versorgungsangeboten in ländlichen Räumen mit Förderprogrammen stärker adressiert werden,
- ... Fachtagungen zur Regionalentwicklung oder Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse durchgeführt werden,
- ... dabei die Möglichkeiten von direkten Interaktionen zwischen Bund, Ländern, Regionen und Kommunen für einen Schulterschluss genutzt werden.

Praxisbeispiel

Mobilikon, ein Nachschlagewerk rund um das Thema Mobilität, ist ein Beispiel dafür, wie Informationen zu wichtigen Handlungsfeldern der Daseinsvorsorge online zusammengestellt werden. Auf der Website von Mobilikon sind viele Inhalte zu Forschungsprojekten, Modellvorhaben, Fachpublikationen und Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis, von Verbänden, Behörden und Unternehmen zu finden.

Weitere Informationen:

<https://www.mobilikon.de>

Praxisbeispiel

Die Online-Plattform **Netz der Regionen** bringt Akteure des deutschsprachigen ländlichen Raums, z. B. Bezirke, Landkreise, LEADER-Regionen, Organisationen und deren Projekte, online und vernetzt diese zum Zweck des direkten Erfahrungs- und Wissensaustausch. Auf diese Weise wird die schnelle und flächen-deckende Identifikation, Umsetzung und Verbreitung von innovativen Projektideen, Initiativen und Veranstaltungen unterstützt.

Weitere Informationen:

<https://www.netz-der-regionen.net>

Ergebniszusammenfassung

Servicekatalog

Die Analyse hat gezeigt: Insgesamt sind Beratungsleistungen entlang des Förderprozesses unverzichtbar für den Erfolg von regionalen Projekten. Die Rückmeldungen aus den Regionen zeigen, dass Umsetzer die Arbeit der Förderberatungen in ihrer Vielfalt wertschätzen und dass viele hilfreiche und passgenaue Beratungsangebote bereits bestehen. Gleichwohl haben sie explizite Schmerzpunkte und Lösungsideen für die einzelnen Phasen des Förderprozesses genannt.

Auf Basis der Erhebungen lassen sich verschiedene Thesen über das Förderberatungsangebot ableiten. Diese können sich auf einzelne Phasen beziehen oder sind übergreifender Natur und stellen konkrete Ausgangspunkte für Verbesserungen und Weiterentwicklungen des Ökosystems Förderberatung dar:

- Die **Initialisierung** von Projektideen braucht Einrichtungen vor Ort, die gemeinschaftliche Aktivitäten und Innovationen anregen. In ländlichen Regionen mit ihren dezentralen Siedlungs- und Wirtschaftsstrukturen ist ein besonderes politisches Augenmerk darauf zu richten, dass solche Beratungsakteure vorhanden und erreichbar sind. Die **Projektentwicklung** und das Management von regionalen Vorhaben erfordern spezifische Kompetenzen in den Regionen vor Ort.
- Dies gilt insbesondere für die Steuerung von komplexeren Projekten mit vielen Projektpartnerinnen und -partnern oder von regionalen Netzwerken, in denen zwischen Kommunen und Regionen zusammengearbeitet wird.
- In der **Phase der Fördersuche** bieten sehr viele und unterschiedliche Organisationen Förderberatung an – es besteht ein sehr dezentrales, breites und häufig unübersichtliches Angebot, das sich häufig jeweils auf die spezifischen Bedarfe einzelner Gruppen von Umsetzern fokussiert.
- In der **Phase der Antragstellung** beantworten Projektträger konkrete Fragen zu fachlichen und formellen Anforderungen an die Förderanträge. Für die vertiefende Prüfung von rechtlichen Sachverhalten einer Beihilfe oder zur Machbarkeit bestimmter Projektziele suchen sich Umsetzer von Förderprojekten zusätzliche Beratung außerhalb der Bewilligungsbehörden.
- Während der **Realisierung** von Förderprojekten stellen die zuständigen Projektträger zentrale Ansprechstellen dar, die zur Berichterstattung über Projektfortschritte, die Führung von Verwendungsnachweisen und Anpassungen an Projektplanungen beraten. Eine zusätzliche tiefere Beratung zur inhaltlichen und organisatorischen Projektumsetzung kann den planmäßigen Abfluss von Fördermitteln der Programme unterstützen.
- In der **Verstetigungsphase** gibt es deutlich weniger Beratungsangebote als in vielen anderen Abschnitten des Förderprozesses. Insbesondere in finanzschwachen Kommunen und Regionen mit geringen Spielräumen in der Gestaltung von Selbstverwaltungsaufgaben werden hier noch Potenziale für Unterstützungsbedarfe gesehen.

Folgende Möglichkeiten für die Ergänzung oder Weiterentwicklung von Förderberatungsleistungen können des Weiteren festgehalten werden:

- Eine verlässliche juristische Beratung zu verschiedenen Rechtsbereichen im Zusammenhang mit Regionalförderprozessen ist für die Umsetzer von Förderprojekten nur schwer zugänglich.
- Die Beratung bei der Entwicklung von Betriebsmodellen für eine erfolgreiche Verstetigung von Projekten und ein nachhaltiger Wissenstransfer über die geförderte Region hinaus können stärker adressiert werden.
- Vorhandene Förderungen für Regionalmanagements, regionale Entwicklungskonzepte und die regionale Vernetzung haben bisher eher einen Modell- oder Pilotcharakter, während Regelförderangebote hier fehlen.

Über die identifizierten phasenspezifischen Services hinaus gibt es eine Reihe von Leistungen, die einen wichtigen Rahmen für eine anhaltend hohe Qualität der Förderberatung und die Erreichung der mit ihr verbundenen Ziele bilden:

- Monitoring und Evaluierung: die Wirksamkeit und den Erfolg von geförderten Projekten überwachen und evaluieren, um sicherzustellen, dass die Programmziele erreicht werden
- Austausch und Vernetzung mit weiteren Beraterinnen und Beratern: Bilaterale und multilaterale regelmäßige Austauschformate mit anderen ermöglichenden Akteuren entwickeln, um ein zielgerichtetes Informationsmanagement sicherzustellen
- Interne Aus- und Weiterbildung: sicherstellen, dass alle Beraterinnen und Beratern ausreichende Kompetenzen zur Durchführung der genannten Beratungsleistungen (weiter)entwickeln und aufrechterhalten

Inwieweit strukturelle Unterschiede in der Förderberatung zwischen den wettbewerbsfähigeren und den strukturschwächeren Regionen sowie im Verhältnis zwischen städtischen und ländlichen Räumen bestehen, sollte weiter erforscht werden. Hierzu können ergänzend quantitative Methoden zum Einsatz kommen, die Aufschluss darüber geben, wie Beratungsstrukturen zur Verringerung von regionalen Disparitäten beitragen können.

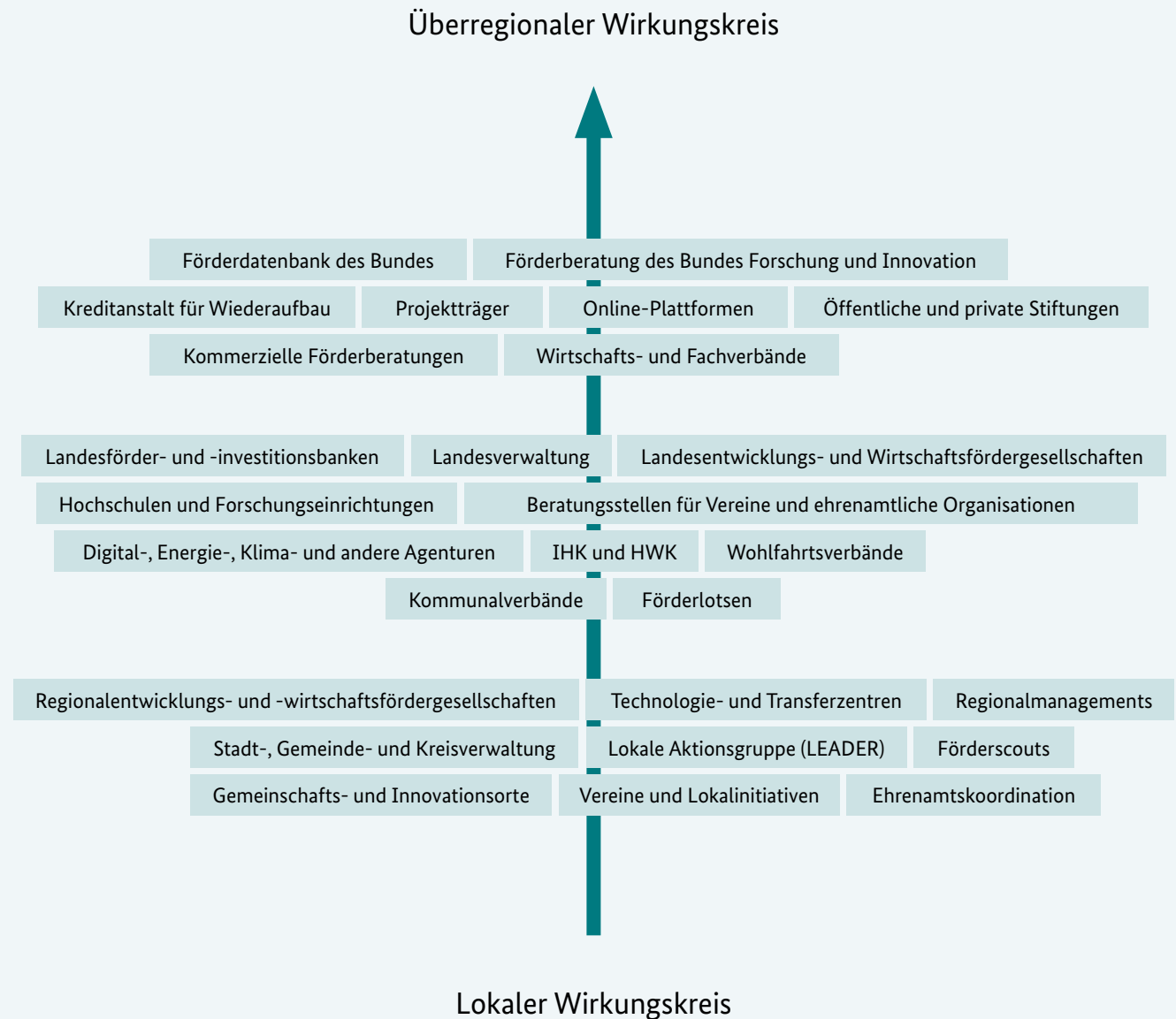
Darüber hinaus weisen die Ergebnisse von „Better Promote 2.0“ auf die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren in der Regionalförderung hin, die einen vertiefenden sozialwissenschaftlichen Forschungsbedarf nahelegen. Diesbezüglich könnten gezielte Netzwerkanalysen zu neuen Erkenntnissen über Förderberatungsangebote und Beteiligungsformen als Gelingensfaktoren für die regionale Transformation beitragen.

Das beste Beispiel für die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von regionalen Entwicklungen geben die Kommunen: Diese nehmen selbst Fördermittel in Anspruch und sind Umsetzer von Projekten. Gleichzeitig bieten sie einzeln, in einem regionalen Verbund oder durch beauftragte Aufgabenträger Beratungsaktivitäten für Förderinteressierte an. Über regionale Netzwerke arbeiten Sie mitunter sektorübergreifend mit der Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammen. Über Beteiligungsverfahren bringen sie sich in die Regulierung von Programmen ein und kommunale Spitzenverbände machen sich wiederum im Rahmen der Interessenvertretung im politischen Raum für bestimmte Förderziele stark.

Angesichts dieser verflochtenen Beziehungen ging es „Better Promote 2.0“ nicht darum, für jeden Akteurstyp in der Förderberatung eine präzise Rolle oder ein abgeschlossenes Leistungsprofil festzuschreiben. Vielmehr stand im Vordergrund, wie sich die Interaktionen zwischen den Akteuren ergebnisorientiert gestalten und so Hemmnisse in der Regionalentwicklung abbauen lassen.

Übersicht über verschiedene Förderberatungen

Als Ergebnis lassen sich die vielfältigen Förderberatungsakteure wie ein Mosaik in einem Gesamtbild zusammenführen. Eine Vielzahl von Akteuren berät Umsetzer in strukturschwachen Regionen bei ihren Regionalentwicklungsvorhaben. Das Feld dieser Förderberatungen zeichnet sich durch eine sehr große Heterogenität aus, u. a. mit Blick auf Zuständigkeiten, Leistungsportfolio, Themenschwerpunkte, Organisationsform und Größe. Dies sind einerseits spezialisierte Förderberatungen, andererseits sind dies häufig Akteure, die Förderberatung als zusätzliche Aufgabe neben ihrem eigentlichen Organisationszweck wahrnehmen. Better Promote 2.0 hat diese Förderberatungsakteure identifiziert, die strukturschwachen Regionen beratend zur Seite stehen – in der Grafik sind die wichtigsten Akteure des Beratungssystems ohne Anspruch auf Vollständigkeit und auf einem der Übersichtlichkeit dienlichen Aggregationsniveau dargestellt. Aufgezeigt ist der jeweils typische Wirkungskreis – dabei ist klar, dass einzelne Förderberatungen davon abweichen und z. B. einige Online-Plattformen, Stiftungen oder kommerzielle Förderberatungen nur einen lokalen oder regionalen Wirkungskreis haben.



Grafik: Überblick Förderberatungen

Ein Zielbild der Förderberatung von morgen

„Better Promote 2.0“ hat den Problem- und Lösungsraum der Förderberatung von strukturschwachen ländlichen Regionen analysiert. Dazu hat das Projekt mehr als 50 Interviews ausgewertet, prototypische Lösungen in drei Design-Thinking-Workshops gestaltet sowie Literaturanalysen und Fachdiskussionen auf Veranstaltungen durchgeführt. Auf dieser Basis ist ein Zielbild für das Beratungsökosystem für strukturschwache Regionen entstanden. Dieses definiert wünschenswerte organisatorische Gestaltungsprinzipien für eine bestmögliche Förderberatung.

Zielbild und Gestaltungsprinzipien für das Beratungsökosystem

Die Beratung stellt sich zukünftig für die Umsetzer von Förderprojekten im Sinne einer übersichtlichen Beratungstheke dar, in der Unterstützungsangebote fließend ineinander übergehen. Hier gibt es klare Anlaufpunkte und Zuständigkeiten – unabhängig davon, welche Organisation die Leistung im Einzelnen erbringt. Im Rahmen ihrer Prozesse verstehen die Programmierer Beratungsleistungen als Erfüllungsaufwände von Förderung und stellen ein bedarfsgerechtes Servicelevel der Beratungsaufgaben sicher. Hierzu gehört auch, die Beraterinnen und Berater so zu befähigen und zu unterstützen, dass sie ihre Aufgaben gezielt wahrnehmen können.

Vor diesem Hintergrund sind – entsprechend der Vielfalt der Förderprogramme und dem Zusammenwirken der föderalen Ebenen – unterschiedliche organisatorische Szenarien denkbar. Wesentliche Gestaltungsprinzipien einer zukünftigen Beratungsorganisation sind:

1. Funktionalität und Übersichtlichkeit

Das Beratungsökosystem macht den Handelnden in strukturschwachen und ländlichen Regionen die Teilhabe an einer Förderung so einfach wie möglich. Das bedeutet, dass die Förderberatung von morgen durch gut erkennbare Ansprechstellen gekennzeichnet ist, die Förderinteressierte schnell an die jeweiligen auf einzelne Themen und Akteursgruppen spezialisierten Förderberatungen weitervermitteln. Dabei ist das Zusammenspiel der Beratungen so organisiert, dass die regionalen Akteure eine gute Orientierung für die jeweiligen Schritte der Umsetzung ihrer Projekte erhalten. Dieses Design zielt darauf ab, den jeweiligen Beratungsbedarf der Umsetzer effektiv zu kanalisieren und den gesamten Förderberatungsprozess effizient zu gestalten. Dies erleichtert zudem die Überprüfung der Wirksamkeit von Förderberatung sowie Förderprogrammen.

2. Umsetzerzentrierung und Praxis-Checks

In der künftigen Beratungspraxis stellt das Leistungsportfolio von Förderberatungen konsequent die Bedürfnisse der Umsetzer in den Mittelpunkt. Dieser Ansatz der Praxisorientierung in der Förderberatung setzt darauf, die Perspektive der Umsetzer konsequent einzubeziehen. Durch regelmäßiges Feedback und einen offenen Austausch zwischen Umsetzern, Ermöglicern und Programmachern sowie politischen Zielgebern werden Inhalt, Qualität und Quantität der Förderberatung kontinuierlich geprüft und angepasst. Durch einen solchen Praxis-Check richtet sich die Beratung von morgen nach den spezifischen Bedürfnissen der Umsetzer und wird vor dem Hintergrund eines angestrebten Prinzips eines offenen Verwaltungshandelns neu konzipiert. Dazu gehören klare Kommunikationswege, schnelle Entscheidungsprozesse sowie persönliche und maßgeschneiderte Beratung für die Umsetzer. Außerdem ist eine gegenseitige wertschätzende und vertrauensvolle Haltung ein wichtiges Element der Förderberatung. Eine entsprechend gestaltete Förderberatung verringert Verwaltungsaufwände und gibt den Umsetzern in den Regionen mehr Raum für die eigentlichen Projektziele.

3. Verantwortlichkeit und Koordination

Der Aufbau von Governance-Strukturen und eine enge Verzahnung sind für das Beratungsökosystem entscheidend, um eine effektive und effiziente Verteilung der personellen und finanziellen Ressourcen zu gewährleisten. Diese Steuerung zielt darauf ab, die Komplexität der Beratungsstrukturen zu reduzieren und die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Akteuren sowie mit nicht staatlichen Akteuren zu fördern. Der Staat übernimmt dabei die Aufgabe, Regelungsstrukturen zu organisieren und regelmäßig zu evaluieren, um das effektive Zusammenwirken im Interesse des Gemeinwohls zu koordinieren. Durch kluge ressortübergreifende Koordination und Verzahnung trägt die Förderberatung bestmöglich zur Umsetzung politischer Ziele bei, insbesondere zur Schaffung von gleichwertigen Lebensverhältnissen.

4. Befähigung

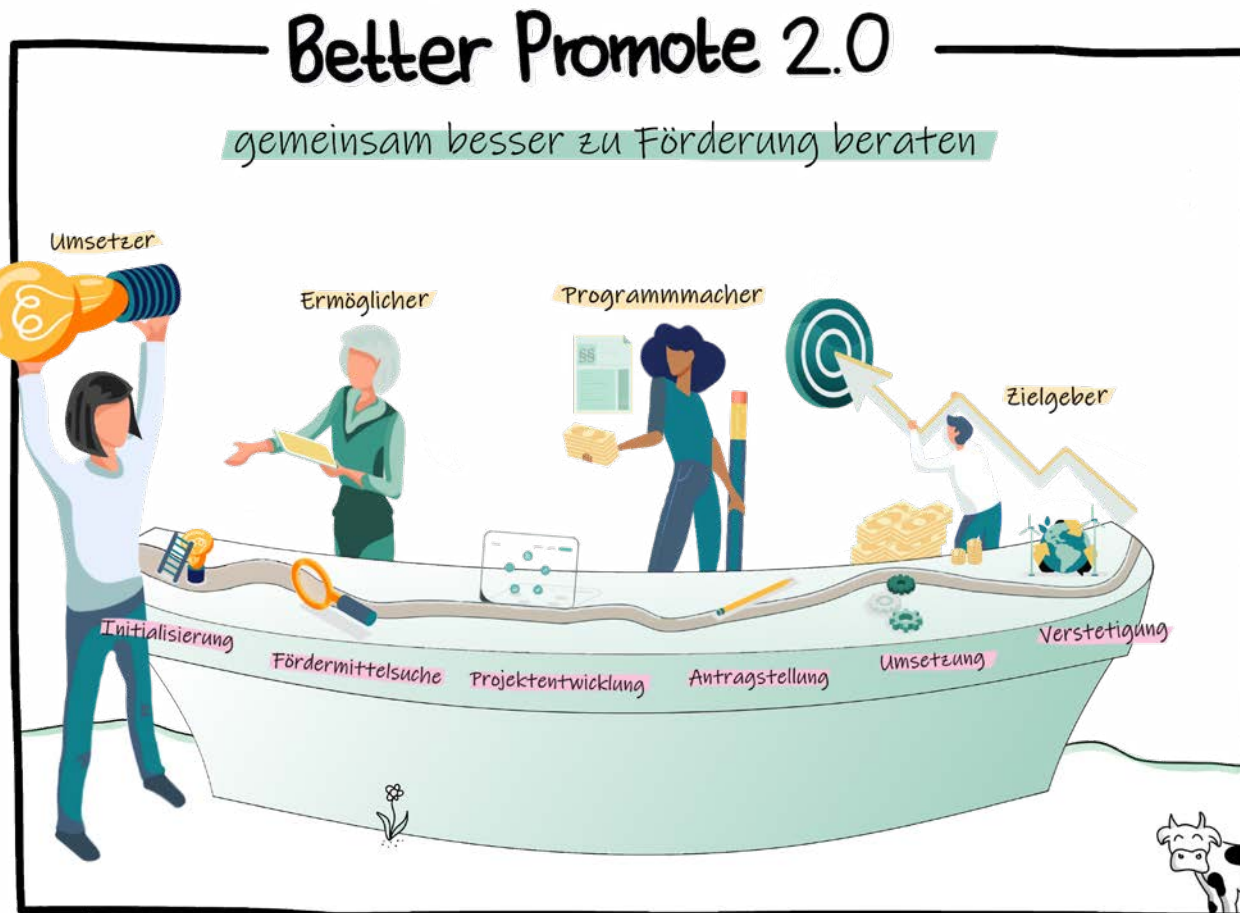
Der Aufbau von Wissen und Kompetenzen bei den Umsetzern spielt eine entscheidende Rolle in der Regionalentwicklung, da so u. a. der Beantragungs- und Projekterfolg und die Effizienz der Förderverfahren verbessert werden können. Zu den wichtigen Gestaltungsprinzipien der Förderberatung von morgen gehört deshalb die Stärkung von Wissensmanagement, Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen den Umsetzern sowie mit Ermög-

lichern. Förderberatungen entwickeln und betreiben Formate für die Netzworkebildung und das Wissensmanagement. Diese entwickeln sich über informelle Netzwerke hinaus zu formalen Institutionen, um Akzeptanz und langfristige Wirksamkeit sicherzustellen. Sie fördern den intra- und interregionalen Austausch und tragen zur Stärkung der fachlichen Expertise von Umsetzern bei.

5. Standardisierung und Harmonisierung

Die Digitalisierung spielt eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Förderberatungsprozesse und -strukturen und stellt ein zentrales Gestaltungsprinzip des künftigen Förderberatungssystems dar. Sie erleichtert den Zugang der Umsetzer zu Informationen und Förderung, entlastet sowohl die Umsetzer als auch Ermöglicher und beschleunigt wiederkehrende Aufgaben und Prozesse durch intelligente Automatisierungstechno-

logien. Die Digitalisierung verbessert die Entscheidungsgrundlagen, die Transparenz, die Effizienz und eröffnet neue Kommunikations- und Interaktionskanäle für alle Beteiligten im Förderprozess. Die von Bund und Ländern bereits angeschobenen Digitalisierungsvorhaben – darunter Standards zur Definition von Förderleistungen und ein digitales Förderportal – nehmen Fahrt auf und werden gezielt für den Einsatz im Förderberatungsökosystem eingesetzt.



Insgesamt schlägt „Better Promote 2.0“ eine Förderberatung von morgen vor, die durch Funktionalität und Einfachheit, Umsetzungs-zentrierung, Verantwortlichkeit und Koordination, Befähigung sowie Standardisierung und Harmonisierung geprägt ist. Auf diese Weise werden nicht nur die Bedürfnisse der Umsetzer besser erfüllt, sondern auch die Effizienz und Wirksamkeit der Förderprogramme gesteigert und somit nachhaltige positive Veränderungen in den Regionen bewirkt. Im Folgenden werden fünf zentrale Handlungsempfehlungen für die Neujustierung von Rahmenbedingungen der Förderberatung vorgestellt, mit denen auf das skizzierte Zielbild hingearbeitet werden kann.

Grafik: Zielbild der Förderberatung von morgen



**Handlungsempfehlungen für eine bessere
Beratung in der Regionalförderung**



Handlungsempfehlung 1

Beratungsbedarf von Regionen durch praxisorientiertes Programmdesign reduzieren

Handlungsempfehlung 1: Beratungsbedarf von Regionen durch praxisorientiertes Programmdesign reduzieren

1

Einblicke aus Interviews und Workshops

In Interviews und Workshops haben Umsetzer und Ermöglicher aus der Regionalentwicklung und Förderberatung berichtet, dass ...

- ... die Antragsverfahren als zu kompliziert empfunden werden und die Bewilligung oft mit langen Wartezeiten verbunden ist,
- ... die Förderlandschaft unübersichtlich ist und Antragsstellerinnen und Antragssteller bei unterschiedlichen Programmen für die Regionalentwicklung mit stark variierenden Anforderungen konfrontiert werden,
- ... es die Mittelabflüsse und Wirksamkeit von Förderprogrammen beeinträchtigen kann, wenn den Förderprojekten bestimmte Beratungsangebote auf dem Weg der Umsetzung fehlen.

Unsere Erkenntnis ist, dass Förderprogramme und Förderverfahren durch eine stärkere Umsetzungsorientierung und durch Praxis-Checks vereinfacht und hinsichtlich der Erreichung der beabsichtigten Ergebnisse verbessert werden können. Beim Einsatz von direkten Beteiligungsverfahren und Laboransätzen sollte darauf vertraut werden, dass die Umsetzer von Förderprojekten am besten wissen, wie Förderung in ihrer Region wirksam ist.

Unsere Empfehlungen an die Programmacher

Eine klare und verständliche Fördersprache einsetzen:

- Die Förderregularien und Anforderungen für die Antragstellung sollten in einer „praxisnahen Sprache“ formuliert, durch praktische Hilfestellungen erklärt werden und mit Checklisten leicht zu bearbeiten sein.
- Förderprogramme sollten spezifische rechtliche Vorgaben, die von der üblichen Praxis abweichen, insbesondere im Vergaberecht, vermeiden, weil diese insbesondere für kleine und erfahrene Akteure Zugangshürden zu einer Förderung darstellen können.
- Umsetzer und Ermöglicher sollten in die Formulierung von Vorgaben für Regionalförderprogramme eingebunden werden. Im Idealfall sollten dafür Formen wie Anwenderkreise geschaffen werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus regionalen Förderberatungen könnten auf diese Weise beispielsweise zu einer sprachlichen Vereinfachung und Vereinheitlichung von Förderregularien der Programme von Bund und Ländern beitragen.

Erfüllungsaufwände aufseiten der Umsetzer als erfolgskritischen Faktor von Programmen bewerten:

- Informationsaktivitäten zu Förderprogrammen sollten zielgerichteter auf die jeweiligen Umsetzer zugeschnitten werden.
- Zeitliche Abläufe von Förderverfahren sollten nutzerorientiert weiterentwickelt werden.
- Die Notwendigkeit von gutachterlichen Stellungnahmen sollte kritisch hinterfragt werden und im Zweifel sollte auf sie verzichtet werden.
- Förderkriterien sollten transparent kommuniziert und auch bei Ablehnungen sollte ein qualifiziertes Feedback gegeben werden.
- Handlungsspielräume in der Umsetzungsphase sollten erweitert und Zweckbindungen mit Augenmaß definiert werden.
- Programmierer sollten im Sinne des Konnexitätsprinzips grundsätzlich auf eine gute Handhabbarkeit ihrer Förderprogramme sowie eine ausreichende Förderberatung hinwirken.
- Leitfäden für Programmierer sollten die Gestaltung von nutzungsorientierten und bürokratiearmen Förderregularien unterstützen.

Durch ressortübergreifende Kooperation Förderprogramme besser verzahnen und die Anzahl der Programme reduzieren:

- Förderrichtlinien sollten nicht ausschließlich entlang bestehender Zuständigkeitsgrenzen, sondern stärker auf Grundlage von fachlichen Schnittmengen ressortübergreifend erarbeitet werden.
- Perspektivisch führt dies zu einer „Förderung aus einem Guss“, mit verzahnten und sich gegenseitig bestärkenden Programmen.
- Dabei sollte darauf abgezielt werden, die Komplexität von Förderprogrammen und Förderprozessen sowie die Heterogenität der an die Umsetzer gestellten Anforderungen zu reduzieren.

Beratungsaufwände stärker in die Wirkungsmessung aufnehmen:

- Förderprogramme sollten im Zuge ihrer Evaluierung die verursachten Beratungsbedarfe mit Aspekten wie Verständlichkeit und Komplexität überprüfen.
- In die Weiterentwicklung und Neuauflage von Förderprogrammen sollte das Feedback der Umsetzer und Förderberatungen einbezogen werden.

Innovative Bewerbungsansätze etablieren:

- Es sollten Bewerbungsverfahren um Fördermittel erprobt und genutzt werden, die weniger stark auf ausführliche schriftliche Ausarbeitungen ausgelegt sind, damit Antragstellerinnen und Antragstellern mit geringen personellen oder fachlichen Kapazitäten eine Teilnahme erleichtert wird.
- Förderwettbewerbe und -bewerbertage sollten stärker die Intention und Potenziale von Umsetzern berücksichtigen. Trusted-Partner-Modelle sollten insbesondere in Hinblick auf die Förderung strukturschwacher ländlicher Regionen stärker erprobt und eingesetzt werden.
- Auch neue Anreizstrukturen im Sinne einer Gamification der Förderreise, die Umsetzer z. B. für das Erreichen von Meilensteinen belohnen, könnten langfristig zu erfolgreicherer Projekten führen.

Kommunalen Unternehmen den Zugang zur Förderung erleichtern:

- Weil kommunale Unternehmen für die Sicherung der Daseinsvorsorge eine bedeutende Rolle spielen, sollte geprüft werden, ob ihnen mit ihren spezifischen formalrechtlichen Organisationsstrukturen ausreichende Fördermöglichkeiten offenstehen.



Handlungsempfehlung 2

Beratung stärker auf die Bedürfnisse von strukturschwachen und ländlichen Regionen ausrichten

Handlungsempfehlung 2: Beratung stärker auf die Bedürfnisse von strukturschwachen und ländlichen Regionen ausrichten

2

Einblicke aus Interviews und Workshops

In Interviews und Workshops haben Umsetzer und Ermöglicher aus der Regionalentwicklung und Förderberatung berichtet, dass ...

- ... persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner fehlen, die einen umfassenden Überblick über bestehende Förderprogramme haben und zu diesen beraten können,
- ... fach- und akteursspezifische Fragestellungen bei der Förderberatung nicht abschließend und eindeutig beantwortet werden können,
- ... viele Umsetzer und Ermöglicher über keine ausreichende und aktuelle Kenntnis über neue oder aktualisierte Förderrichtlinien, -programme und -instrumente verfügen,
- ... über die Einzelberatung hinausgehende Schulungs- und Workshopangebote zum Förderwesen gewünscht werden,
- ... eine Beratung zu juristischen Fragestellungen der Antragstellung von vielen Umsetzern vermisst wird.

Unsere Erkenntnis ist, dass die bisherigen Beratungsleistungen die Bedarfe der Umsetzer entlang des gesamten Förderprozesses nicht vollständig abdecken. Das Leistungsangebot von Förderberatungen sollte institutionsübergreifend analysiert, konsolidiert und weiterentwickelt werden, um Beratungslücken aus Sicht der Umsetzer zu schließen.

Unsere Empfehlungen an die Programmacher

Beratungsangebote kontinuierlich validieren und anpassen:

- Förderberatungsleistungen sind ein Serviceangebot für Umsetzer, das sich stringent an ihren Bedürfnissen, Herausforderungen und Zielen orientieren sollte.
- Aus Sicht regionaler Akteure sollte in der Phase der Antragstellung eine rechtssichere juristische Beratung angeboten werden.
- Insbesondere komplexe regionale Vorhaben mit vielen Projektpartnerinnen und -partnern oder umfassenden Investitionsmaßnahmen sollten eine qualitativ hochwertige Beratung angeboten bekommen.
- Für die Phase der Verstetigung sollten gezielt Beratungsangebote zu dauerhaft tragfähigen Geschäfts-, Organisations- oder Finanzierungsmodellen angeboten werden.
- Die Förderberatung sollte im Sinne eines lernenden Systems durch regelmäßige Rückmeldungen von den Umsetzern zur Beratungsqualität weiterentwickelt und so die Wirksamkeit von Förderberatungsleistungen verbessert werden.

Sichtbare Anlaufstelle für Förderberatung für strukturschwache Regionen auf Bundesebene etablieren:

- Aufgrund der Vielfalt und Heterogenität der Förderberatungslandschaft haben Umsetzer häufig Mühe, eine passende Förderberatung zu finden. Es sollte daher eine gut sichtbare themenübergreifende Anlaufstelle für die Förderberatung strukturschwacher Regionen geschaffen werden.
- Die Förderberatung des Bundes für Forschung und Innovation kann hier als Vorbild dienen. Sie berät zu ihren Schwerpunktthemen und vermittelt im Rahmen ihrer Möglichkeiten Umsetzern weiter an andere Förderberatungen.

Beratungsleistungen nach dem Baukastenprinzip anbieten:

- Die Beratungsbedarfe unterscheiden sich von Projekt zu Projekt. Eine wirksame Förderberatung sollte auf diese regionalen, fachlichen, branchenspezifischen oder juristischen Unterschiede eingehen können.
- Umsetzer sollten aus einem breiten, aber abgestimmten Serviceangebot die Leistungen in Anspruch nehmen können, die auf die jeweiligen akteursspezifischen Bedürfnisse eingehen. Ein solcher Beratungsbaukasten sollte u. a. themenspezifische, organisatorische und projektmanagementbezogene Beratungsangebote beinhalten.
- Förderberatungen sollten ihre Beratungsinstrumente praxisnah weiterentwickeln und beispielsweise Checklisten zu Förderprogrammen in Form einer To-do-Liste (was brauche ich bis wann?) bereitstellen oder Workshops, Schulungen und Schreibwerkstätten zu Förderprogrammen und zur Projektrealisierung durchführen.
- Insbesondere kleinere Organisationen in ländlichen strukturschwachen Regionen mit knappen Personalressourcen sollten dabei im Blick sein, damit auch diese an Förderleistungen teilhaben können.

Qualitätsanforderungen in Beauftragung der Förderberatungen berücksichtigen:

- Leitfäden zur Verbesserung von Servicequalität sind für Unternehmen in der freien Wirtschaft bereits gängige Praxis. Analog dazu sollte ein Leitfaden entwickelt werden, der Maßnahmen für eine bessere Servicequalität in der Förderberatung aufzeigt. Der Leitfaden kann an bereits vorhandene und etablierte Standards der öffentlichen Verwaltung wie das Common Assessment Framework, kurz CAF, angelehnt sein.
- Um Verbindlichkeit herzustellen, sollten diese Qualitätsanforderungen in die Beauftragungsgrundlagen der Förderberatungen aufgenommen werden.
- Darüber hinaus sind die Schulung, Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Förderberatung Grundvoraussetzung dafür, dass Umsetzer Beratung erhalten, die zeitlich und inhaltlich aktuell und qualitativ hochwertig ist.



Handlungsempfehlung 3

Beratungsleistungen programmübergreifend steuern

Handlungsempfehlung 3: Beratungsleistungen programmübergreifend steuern

3

Einblicke aus Interviews und Workshops

In Interviews und Workshops haben Umsetzer und Ermöglicher aus der Regionalentwicklung und Förderberatung berichtet, dass ...

- ... die Vernetzung unter beratenden Stellen unzulänglich ist. Ermöglicher haben selbst keinen guten Überblick über die Akteure im Beratungsökosystem und ihre Zuständigkeiten. Daher mangelt es auch an einem abgestimmten Vorgehen zur Weitervermittlung von Umsetzern unter den Förderberatungen.
- ... eine große Heterogenität in der Förderberatung hinsichtlich Qualität, Leistungsportfolio sowie Zugänglichkeit besteht und gute Beratungspraxis aufgrund eines mangelnden Austauschs nur unzureichend weitergegeben wird.
- ... Ermöglicher nicht genug Ressourcen haben, um den diversen Beratungsanfragen und -bedarfen gerecht zu werden.
- ... es an einem Gesamtblick auf die Förderberatungssysteme und Ansätzen für eine gemeinsame Koordination noch weitgehend fehlt.

Unsere Erkenntnis aus den genannten Schmerzpunkten und Herausforderungen ist, dass das Beratungsökosystem in sich besser vernetzt, weniger fragmentiert und transparenter sein sollte. Durch eine engere Zusammenarbeit unterschiedlicher Ermöglicher und eine gute Abstimmung von Aufgaben und Zuständigkeiten könnten alle Phasen des Förderprozesses durch ein Ende-zu-Ende-Beratungsangebot abgedeckt werden.

Unsere Empfehlungen an die Programmacher

Förderberatungsökosystem als Gestaltungsaufgabe managen:

- Um die Förderberatung für strukturschwache Regionen koordinieren und abstimmen zu können, sollte ein Ordnungsrahmen etabliert werden, der alle föderalen Ebenen berücksichtigt.
- Die zukünftige Koordination beziehungsweise Governance des Beratungsökosystems sollte möglichst in bestehende Steuerungs- und Abstimmungsformate der Regional- und Strukturförderung eingebettet werden. Ein Beispiel für eine bewährte Koordination sind die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgaben.

Koordination auf Bundesebene sicherstellen:

- Die übergreifende Koordination des Beratungsökosystems sollte auf Bundesebene erfolgen, unter Beteiligung aller föderalen Ebenen.
- Ein nationaler Förderausschuss oder Beirat sollte zu diesem Zweck die Programmacher von Bundes- und Landesebene mit Zuständigkeit für Förderprogramme für strukturschwache Regionen zusammenbringen und die erforderlichen Maßnahmen entwickeln und nachverfolgen.
- Das Gesamtdeutsche Fördersystem könnte mit Blick auf die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse eine Vordenkerrolle für die Weiterentwicklung des Förderberatungsökosystems einnehmen.

Stringente Organisation und Steuerung auf Landesebene gewährleisten:

- Jedes Land sollte eine Koordinierungsstelle einrichten, die das gesamte aktuelle Angebot an Landesförderprogrammen koordiniert und als zentraler Anlaufpunkt für zugehörige Informationen, Regelungen und Ressourcen dient.
- Diese Einrichtungen sollten eng mit Ermöglicern aus den Regionen (wie beispielsweise Förderlotsen) zusammenarbeiten, ein sichtbarer Landesansprechpartner zum Thema Regionalförderung sein und gleichzeitig eng mit der Förderberatung auf Bundesebene vernetzt sein.
- Die Koordinationsstelle sollte zudem wichtiger strategischer Ansprechpartner und Unterstützer für die Landesregierung sein im Zuge der kontinuierlichen Weiterentwicklung der landesseitig verantworteten Programme.

Praxisbeispiel

Das Einsetzen von Strukturlotsen auf interkommunaler Ebene wird derzeit im Modellvorhaben **Interkommunale Zusammenarbeit in der Regionalentwicklung der Kreise – Gemeinsam Innovationsprojekte in den Gemeinden unterstützen** aus Rheinland-Pfalz erprobt. Ziel ist es, strukturell eine Verbesserung des Regionalentwicklungsmanagements herbeizuführen, indem Innovationsprojekte gezielt für die Region angestoßen, betreut und realisiert werden.

Weitere Informationen:

<https://www.ble.de/DE/Projektfoerderung/Foerderungen-Auftraege/BULE/Foerdermassnahmen/Modellprojekte/Strukturlotsen.html>

Einrichtung von Förderlotsen und Kümmerern unterstützen:

- Auf regionaler Ebene sollten Personalstrukturen aufgebaut werden, die Informations-, Beratungs-, Koordinierungs- und Unterstützungsfunktionen in den Kreisen und Städten übernehmen.
- Diese Ansprechstellen sollten über einen Überblick über Förderprogramme verfügen, die für die Entwicklung ihrer Region relevant sind.
- Sie sollten gleichzeitig eine Vermittlungsstelle zwischen Umsetzern sowie hin zu kommunalen und fachspezifischen Beratungen und Ermöglichungsstrukturen sein.
- Benötigt wird dabei ein landes- bzw. deutschlandweites Netz von Förderlotsen. Diese sollten in einer eigenen, ressortübergreifend wirkenden Agentur mit Standorten in ganz Deutschland organisiert sein, die eng vernetzt ist mit den einschlägigen Akteuren auf Bundes- und Landesebene.
- Wo sinnvoll, sollten zudem weitere Ansprechpersonen vor Ort etabliert werden, im Sinne von „Kümmerern“. Diese sollten vor Ort informieren, beraten und koordinieren und proaktiv Förderinteressierte in den Kommunen ansprechen und unterstützen.
- Ein solches Konzept wird beispielsweise bereits im Landkreis Nordfriesland von der Stabstelle Fördermittel des Amtes Viöl erfolgreich umgesetzt, an anderer Stelle nehmen beispielsweise Ehrenamtskoordinatorinnen und -koordinatoren eine solche Rolle ein.



Handlungsempfehlung 4

Vernetzung von guter Praxis stärken

Handlungsempfehlung 4: Vernetzung von guter Praxis stärken

4

Einblicke aus Interviews und Workshops

In Interviews und Workshops haben Umsetzer und Ermöglichte aus der Regionalentwicklung und Förderberatung berichtet, dass ...

- ... der Austausch zu Fördererfahrungen über Projekte, Regionen und Themenfelder hinweg essenziell ist, um ein gemeinsames Wissensmanagement aufzubauen.
- ... kein institutionalisierter regionaler und überregionaler Austausch zwischen Umsetzern über erfolgreiche Projekte und kein Wissenstransfer über Dos and Don'ts über die Landesgrenzen hinaus stattfinden.
- ... viele Befragte in keinerlei formalisierten Netzwerken mit regelmäßigen Austauschformaten organisiert und eingebunden sind.
- ... es ohne eine dauerhafte Netzwerkarbeit in der Region kaum möglich ist, einen guten Überblick über passende Förderprogramme zu behalten.
- ... Gemeinschafts- und Innovationsorte (z. B. Co-Working-Spaces) häufig nicht dauerhaft bzw. nachhaltig finanziert sind. Diese Orte dienen dem Gedankenaustausch und der Begegnung – tendenziell vor der eigentlichen engeren Antragsberatung durch Projektträger – und sind gerade in ländlichen Räumen ein wichtiger Katalysator für die Initiierung von Projekten.

Unsere Erkenntnis aus den uns berichteten Schmerzpunkten und Herausforderungen ist, dass es für ein wirksames gegenseitiges Lernen und Unterstützen der Umsetzer notwendig ist, die Vernetzung zwischen Umsetzern untereinander, aber auch zwischen Umsetzern und Ermöglichtern mit geeigneten Formaten weiterzuentwickeln.

Unsere Empfehlungen an die Programmacher

Regionale und interregionale (Umsetzer-)Netzwerke und Plattformen fördern:

- Plattformen und Netzwerke für die Umsetzer von Förderprojekten und die Beratungsakteure sollten einen Raum schaffen, um Informationen, Ideen und bewährte Praktiken zu teilen. Sie können so bestehende Beratungsangebote ergänzen oder ganz ersetzen, da Umsetzer sich gegenseitig befähigen, anstatt sich mit all ihren Bedarfen an eine dezidierte Beratungsstelle zu wenden.
- Die kreis- und kommunenübergreifende Zusammenarbeit von Umsetzern und Ermöglichtern sollte zu einem eigenen Fördergegenstand gemacht und besser als bisher unterstützt werden. Dabei sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu prüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, um diese Art der übergreifenden Zusammen-

Infobox Best Practice

Die Online-Plattform **Netz der Regionen** bringt Akteure des deutschsprachigen ländlichen Raums, z. B. Bezirke, Landkreise, LEADER-Regionen, Organisationen und deren Projekte, online und vernetzt diese zum Zweck des direkten Erfahrungs- und Wissensaustausch. Auf diese Weise wird die schnelle und flächendeckende Identifikation, Umsetzung und Verbreitung von innovativen Projektideen, Initiativen und Veranstaltungen unterstützt.

<https://www.netz-der-regionen.net/de>

arbeit finanziell unterstützen zu können. Die in der Handlungsempfehlung 3 vorgestellten Förderlotsen sollten hierbei eine wertvolle Vernetzungsfunktion einnehmen, indem sie einen Überblick über erfolgreich umgesetzte Förderprojekte in der Region geben und weitere Umsetzer auf Beispiele guter Praxis aufmerksam machen.

Beispiele guter Förderpraxis identifizieren und sichtbar machen:

- Erfolgreiche Projekte und Beispiele guter Förderpraxis, auch und gerade aus anderen Regionen, sollten als wertvoller Multiplikator für neue Zukunftsentwicklungen genutzt werden. Sie dienen als praxisnahe methodische und strategische Blaupause für neue regionale Maßnahmen, die sich daran versuchen, ähnliche Herausforderungen in strukturschwachen ländlichen Regionen zu lösen.
- Diesbezüglich sollten bewährte Ansätze identifiziert und dokumentiert werden, die sich bereits in anderen Regionen als erfolgreich erwiesen haben. Dies ermöglicht es Umsetzern, von den Erfahrungen anderer zu lernen und potenzielle Fallstricke zu vermeiden.
- Diese Erfolgsgeschichten sollten beispielsweise auf Veranstaltungen, in Wissensdatenbanken und auf Informationsplattformen geteilt werden.

Wissensdatenbanken und Informationsplattformen ausbauen:

- Relevante Vorlagen und Hilfestellungen für Antragsdokumente, Schulungsmaterialien und Projektsteckbriefe sollten in gut koordinierten Online-Wissensdatenbanken bzw. Informationsplattformen veröffentlicht und potenziellen Umsetzern aus Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung leichter zugänglich gemacht werden.
- Umsetzer könnten so in der jeweiligen Phase ihres Zukunftsvorhabens effektiv auf bereits vorhandenem Wissen aufbauen. Dies senkt die Hürde, die ohnehin schon aufwendigen Förderphasen zu durchlaufen und mehr gute Projektideen in die Realisierung zu bringen.

Veranstaltungen und Konferenzen zu Regionalförderung fortsetzen und verstärken:

- Veranstaltungen, Konferenzen und Interaktionsformate sollten einen Rahmen bieten, um Umsetzer und Ermöglicher über neue Förderprogramme und Richtlinien zu informieren, erfolgreiche Projekte vorzustellen und den fachlichen Austausch zu Projekten und Programmen anzuregen.
- Es sollte geprüft werden, wie solche Veranstaltungen gezielt gefördert werden können.

- Fördertage, die in einigen Regionen stattfinden, sollten zum Vorbild genommen werden. Dabei handelt es sich um Veranstaltungen, an denen zahlreiche Programmierer, Ermöglicher und Umsetzer teilnehmen können. Sie ermöglichen es Umsetzern, Beratungstermine, die sie sonst über mehrere Monate gehabt hätten, an einem Tag vor Ort abzuwickeln.

Gemeinschafts- und Innovationsorte in Kommunen und Regionen stärken:

- Offene Begegnungsräume in Kommunen und Regionen sollten die Regionalentwicklung und insbesondere die Initialisierungsphase von neuen Entwicklungsvorhaben (zu diesen Orten zählen z. B. Co-Working-Spaces, Multifunktionshäuser, offene Labore oder Kultureinrichtungen) unterstützen.
- Gemeinschafts- und Innovationsorte sollten in ländlichen Regionen systematischer und regelbasierter gefördert werden. Dabei sollten vorteilhafte Förderkonditionen wie höhere Fördersätze oder zusätzliche Beratungsleistungen für strukturschwache Regionen und Gebiete mit besonderen Herausforderungen des Strukturwandels angedacht werden.
- Die Wirkung solcher Innovationsstrukturen in den Regionen vor Ort sollte im Sinne einer stärker präventiven Regional- und Strukturpolitik begleitend erforscht werden.

Praxisbeispiel

Ein Erfolg auf Ebene der überregionalen Vernetzungsvorhaben ist der **Tag der Regionen**: Bundesweit kommen hier Umsetzer und Ermöglicher aus ländlichen Regionen zusammen und tauschen sich zu Themen regionaler Wirtschaftskreisläufe aus.

<https://www.tag-der-regionen.de/>

Praxisbeispiel

Der **Sonderberatungstag** der ILB Brandenburg in Zusammenarbeit mit dem Landkreis Oberspreewald-Lausitz bringt Ermöglicher, Verwaltung und interessierte Unternehmen und Existenzgründerinnen und -gründer zusammen, um bestmöglich zu Förderung zu beraten. Besonderes Merkmal dieser Veranstaltung ist die Vielfalt an Ermöglichere, die gemeinsam Umsetzer beraten.

<https://www.ilb.de/de/index.html>

A photograph of a business meeting. In the foreground, a person's hands are visible, one holding a red pen and the other a yellow pen, both pointing towards a document on a desk. The document contains handwritten notes and diagrams. In the background, a laptop is open, displaying a website. The scene is lit with a soft, blueish light, creating a professional and focused atmosphere.

Handlungsempfehlung 5

Chancen der Digitalisierung für die Förderberatung nutzen

Handlungsempfehlung 5: Chancen der Digitalisierung für die Förderberatung nutzen

5

Einblicke aus Interviews und Workshops

In Interviews und Workshops haben Umsetzer und Ermöglicher aus der Regionalentwicklung und Förderberatung berichtet, dass ...

- ... Beratungs- und Informationsangebote und Antragsverfahren auf viele digitale Zugänge verteilt sind und eine zentrale Plattform mit Informationen zu allen Förderprogrammen sehr hilfreich wäre.
- ... eine automatisierte, durch künstliche Intelligenz (KI) gestützte Fördermittelsuche den Prozess der Fördermittelsuche stark vereinfachen würde.
- ... eine zentrale Projektdatenbank mit praxisnahen Informationen zu Förderprojekten fehlt, um Lerneffekte und Wissenstransfer auf digitalem Weg nachhaltig zu ermöglichen.

Unsere Erkenntnis ist, dass die Chancen der Digitalisierung von allen befragten Akteuren erkannt und aktiv eingefordert werden. Dies betrifft insbesondere Anforderungen an eine Digitalisierung der administrativen Förderprozesse vom Antrag bis zum Verwendungsnachweis, die Suche nach geeigneten Förderprogrammen oder den Wissenstransfer und die Vernetzung zwischen den Umsetzern. Darüber hinaus sehen die Akteure einen Nutzen für das Beratungsökosystem, insbesondere für die Bearbeitung und Weitergabe von Beratungsfällen sowie für den Wissensaustausch zwischen den beratenden Stellen.

Unsere Empfehlungen an die Programmacher

Digitale Förderplattform zügig umsetzen und mit Funktionalität für die Unterstützung des Beratungsökosystems anreichern:

- Im Kontext des Onlinezugangsgesetzes (OZG) wird derzeit in Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz eine digitale Förderplattform entwickelt. Diese soll die derzeitige Förderdatenbank des Bundes ablösen und den Zugang zur Förderung für potenzielle Umsetzer erleichtern. „Better Promote 2.0“ empfiehlt, für die Weiterentwicklung der digitalen Förderplattform sukzessiv um die in dieser Empfehlung skizzierten Funktionalitäten zur Unterstützung des Beratungsökosystems zu erweitern und die Nutzerorientierung stets an vorderster Stelle mitzudenken.

Fördersuche und -beratung durch moderne digitale Assistenten revolutionieren:

- Die mühsame Online-Suche nach passenden Förderprogrammen auf Basis von Suchbegriffen oder Filtersetzungen sowie die Prüfung der Passung von Förderprogrammen auf das eigene Regionalentwicklungsvorhaben sollten schrittweise ersetzt bzw. erleichtert werden. Durch moderne digitale Assistenten und z. B. den Einsatz von Chatbots auf der technischen Basis großer KI-Sprachmodelle sollten Umsetzer von Förderprojekten bei der Suche nach Hilfestellungen zu Förderverfahren unterstützt werden.
- Außerdem sollte ein solcher digitaler Assistent effizient die Suche nach möglichen Projektpartnerinnen und -partnern unterstützen. Der Einsatz großer Sprachmodelle in der Förderberatung hat das Potenzial, eine massive Entlastung der Förderberatungen zu erreichen.

Systematischen Einsatz von Digitalisierung und KI in der Förderadministration unterstützen:

- Um wiederkehrende Aufgaben und Prozesse in der Förderberatung und der Verwaltung von Förderprogrammen zu vereinfachen und diese deutlich effizienter zu gestalten, sollten aufseiten der Ermöglicher intelligente Automatisierungstechnologien und weitere Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz implementiert werden. Diese können u. a. für die automatisierte Prüfung von Antrags- und Projektunterlagen und die Analyse von Förderdaten genutzt werden. Zu diesem Zweck sollten Pilotprojekte initiiert werden.

Die Vorteile der digitalen Information und Kommunikation konsequent nutzen:

- Insbesondere in ländlichen Räumen mit größeren Entfernungen zwischen den Akteuren sollte die Bereitstellung von Schulungs- und Informationsmaterialien sowie die Kommunikation auf digitalem Weg erfolgen. Online-Videos, -Leitfäden, -Workshops und -Sprechstunden sollten noch viel stärker ein selbstverständlicher Bestandteil von Förderberatung werden.

Eine einheitliche, medienbruchfreie, interoperable digitale Infrastruktur für das Beratungssystem etablieren:

- Für die Verknüpfung verschiedener Beratungsstellen und Förderprogramme sollte über Ressorts und föderale Ebenen hinweg eine einheitliche, medienbruchfreie digitale Infrastruktur geschaffen werden.
- Dazu sollte der Fokus auf die Standardisierung gelegt werden. Standards für die öffentliche Verwaltung, wie z. B. im Rahmen des OZG die Förderleistungsbeschreibung (XFLB), schaffen eine einheitliche Grundlage für die Interaktion und den Datenaustausch zwischen verschiedenen öffentlichen Einrichtungen und Behörden. Dies fördert die Interoperabilität und erleichtert die Integration von IT-Systemen.

Bestehende IT-Lösungen breit verfügbar machen und weiterentwickeln:

- In zahlreichen Förderprojekten wurden bereits digitale Lösungen umgesetzt, erprobt und in den Betrieb gebracht. Diese entfalten oftmals nur eine auf den Projektkontext begrenzte Wirkung. Eine Entwicklung z. B. einer regionalen Förderscouting-Plattform oder einer App für die Vernetzung von Umsetzern – dies sind Beispiele aus der Untersuchung – sollten über die Open-Code-Plattform und darüber hinaus als betriebsfähiger Service verfügbar gemacht werden, um Doppelentwicklungen zu vermeiden.

Bestehende Aktivitäten zur Digitalisierung von Förderleistungen wesentlich stärker miteinander koordinieren:

- Bei der Digitalisierung und Modernisierung von Verwaltungsprozessen im Förderwesen sollte das EfA-Prinzip (einer für alle) eine entscheidende Rolle spielen. Dieses Prinzip betont, dass nicht alle Akteure im öffentlichen Sektor alle Anwendungen selbst entwickeln und umsetzen müssen. Stattdessen sollten sie sich auf diejenigen Komponenten konzentrieren, die sich in die individuelle IT-Landschaft jedes Akteurs einfügen lassen. Diese Herangehensweise ermöglicht eine effiziente Arbeitsteilung und Ressourcennutzung.

Vertiefende Information

Open Code ist die gemeinsame Plattform der öffentlichen Verwaltung für den Austausch von Open-Source-Software. Durch die zentrale Ablage von offenen Quellcodes soll die Wiederverwendung und gemeinsame Arbeit an Softwarelösungen der öffentlichen Verwaltung zwischen Verwaltung, Industrie und Gesellschaft gefördert werden.

Mehr über Open-Source-Code für die Öffentliche Verwaltung:
<https://opencode.de/de>

**Ausblick
Danksagung
Impressum**



Ausblick

Die vorliegende Publikation ermöglicht substanzielle Einsichten in die Herausforderungen und Prozesse der Förderberatung im Kontext der Regionalentwicklung von strukturschwachen Regionen. Sie definiert außerdem fundierte und dringliche Handlungsempfehlungen an die Programmacher.

Es gilt, im Sinne einer reflektierten Selbsteinschätzung gleichzeitig zu betonen, dass das Projekt in seiner Anlage methodische Limitationen aufweist – dies auch ganz bewusst. So fußt die Untersuchung auf einer soliden Methodik mit breiter Partizipation der Stakeholdergruppen, kann jedoch nicht dem Anspruch einer statistischen Repräsentativität standhalten. Auch der kurze Untersuchungszeitraum steht im Kontrast zur erheblichen Komplexität und Heterogenität des Themenfeldes. Dazu zählen u. a. die unterschiedlichsten Zuständigkeiten auf föderalen Ebenen und in Themenbereichen, eine sehr hohe Akteursanzahl und -vielfalt, die Vielzahl an Förderprogrammen und die sehr unterschiedlichen Beratungsbedarfe der Umsetzer.

Angesichts dieser Limitationen begrüßt „Better Promote 2.0“, wenn weitere Forschungsaktivitäten durchgeführt werden, um die Herausforderungen und Lösungsansätze in der Förderberatung noch umfassender zu beleuchten. Vor dem Hintergrund, dass die Qualität der Förderberatung essenziell für die Effektivität des gesamten Fördersystems ist, sollte dieser Bereich sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der Evaluation stärker in den Mittelpunkt rücken. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die bisherige Forschungsliteratur zum Förderberatungsökosystem sehr eingeschränkt ist, dieses Themenfeld in der Literatur bisher kaum Beachtung findet und eine offensichtliche Erkenntnislücke besteht. Aus Sicht von „Better Promote 2.0“ ist es mit Blick auf das Ziel einer möglichst wirksamen Regionalentwicklungsförderung unumgänglich, das System der Förderberatung mitsamt seiner schwer zu überschauenden und teilweise suboptimalen Prozesse und Strukturen ganzheitlich und mit wissenschaftlicher Unterstützung auf den Prüfstand zu stellen und anschließend serviceorientierter auszurichten.

Danksagung

Im Kontext von „Better Promote 2.0 – gemeinsam besser zu Förderung beraten“ haben wir Unterstützung von vielen Menschen erhalten. Diese Personen tragen insbesondere als Ermöglicher, Umsetzer oder auch Programmacher zum Gelingen der Förderung strukturschwacher ländlicher Regionen bei. Sie haben uns vor allem in Interviews oder in Workshops ihre Einblicke in das Ökosystem der Förderberatung weitergegeben und dabei sowohl ihre Schmerzpunkte als auch ihre Ideen und Lösungsvorschläge für eine bessere Förderberatung eingebracht. Wir möchten uns an dieser Stelle bei diesen Menschen ausdrücklich für die Zusammenarbeit bedanken.

Michael Apel, Wirtschaftsförderung und Landratsamt Altenburger Land, Fachdienst Wirtschaft, Tourismus und Kultur
Stephanie Bach, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
Dr. Johannes Backhaus, Diakonie Deutschland
Karin Beckmann, Amt für regionale Landesentwicklung Lüneburg
Lisa Beisheim, Region Köln/Bonn e. V.
Sebastian Bellwald, regioisuisse: Die Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz
Tim Berndt, Wirtschaftsinitiative Lausitz e. V.
Jana Beyer, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Dr. Melanie Boieck, Förderscouting-Plattform
Torsten Czech, Saarpfalzkreis – FB 62 | Stabsstelle für nachhaltige Entwicklung und Mobilität
Noemi David, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Prof. Dr. Peter Dehne, HS Neubrandenburg
Susann Dreßler, Investitionsbank Schleswig-Holstein
Thomas Ebert, Schönborner Armaturen GmbH Doberlug-Kirchhain
Matthias Elbers, eins energie in Sachsen GmbH & Co. KG und Stadtwerke Erdgas Plauen GmbH
Anja Fehre, Erlebe was geht gGmbH | Projekt STADTMENSCH
Daniel Fiedler, Digitalagentur Thüringen
Dr. Franz Flögel, Westfälische HS Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik, Forschungsschwerpunkt Raumkapital
Alexandra Forner, Landratsamt Kyffhäuserkreis
Michael Franke, LAG Energieregion im Lausitzer Seenland e. V.
Dr. Anja Gorka, Projektträger Jülich, Forschungszentrum Jülich GmbH
Angelika Greb, Investitionsbank Brandenburg
David Grüter, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Sven Guntermann, „Generationen gehen gemeinsam“ (G3) e. V.
Claudia Haas, Neuland 21 e. V.
Bernd Hahn, IHK Cottbus
Anne-Carin Heilmann, Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
Heike Herrmann, TAZV Oderaue
Brigitte Hilcher, Bundesverband der Regionalbewegung e. V.
Dr. Inga Hillesheim, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

Karsten Horn, Lausitzer Wasser GmbH & Co. KG
Andreas Huber, Nexyo AG
Ines Hündling, Berliner Wasserbetriebe
Christopher Kaufmann, Stiftung Landleben
Dr. Rupert Kawka, Bundesinstitut Bau-, Stadt- und Raumforschung
Katharina Knorren, Projektmanufaktur Leine-Weser
Tobias Koch, Consider it GmbH
Felix Kosak, Stadtwerke Potsdam GmbH
Josef Krieg, Ideas2communicate GmbH
Ute Krönert, Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
Isabel Kudobe, Clustermanagement Tourismus B2B-Contentredaktion
Matthias Langer, KfW
Evelyn Moeck, Diakonisches Werk
Susanne Möhring, Projektträger Jülich: Förderberatung „Forschung und Innovation“ des Bundes
Jörg Mühlberg, Sächsische Agentur für Strukturentwicklung
Nicole Munk, Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
Corinna Niemeyer, Bundesfinanzministerium
Dr. Georg Nischwitz, Institut Arbeit und Wirtschaft
Marion Piek, Brandenburg 21 – Verein zur nachhaltigen Lokal- und Regionalentwicklung im Land Brandenburg e. V.
Florian Preisinger, LAG InitiAKTIVKreis Tischenreuth e. V.
Beata Punte, Wissenschaftliche Koordinierungsstelle Transformationsforschung agrar
Martin Radtke, Bundesinstitut Bau-, Stadt- und Raumforschung
Vincent Rauh, Verband Kommunaler Unternehmen e. V.
Matthias Rauch, Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg
Dr. Juliane Ribbeck-Lampel, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Nadia Rinawi-Molnar, KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
Felix Schicht, Now GmbH
Sabine Schmidt, Stephanus-Stiftung und Tochtergesellschaften
Roberto Schmidt, Digitalagentur Thüringen GmbH
Sebastian Schulz, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

Antonia Schumann, Neuland 21 e. V.
Dr. Andreas Scriba, ascron GmbH, Netz der Regionen
Christin Skiera, Staatskanzlei Brandenburg
Anna Städtler, Verband Kommunaler Unternehmen e. V.
Sabrina Stieber, Projektmanufaktur Leine-Weser
Christian Sudbrock, Verband Kommunaler Unternehmen e. V.
Hans-Ulrich Thalhofer, AGV Bau Saar
Margret Voelkel, Regionalförderung Prignitzland e. V. / LAG Storchenland Prignitz
Monika Vog, Blog Fördermittel Wissenswert
Thomas Völkl, Coworkem GmbH
Nicolaus Weil von der Ahe, Bundesministerium der Finanzen
Dr. Tobias Werner, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Claudia Wilke, DSEE-Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt
Ulrike Wolf, Wirtschaftsfördergesellschaft Ostthüringen mbH
Jan Ziegenhagen, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie
Tobias Zirker, Kreisverwaltung Donnersbergkreis – Interkommunale Förderscouting Plattform

Impressum



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Herausgeber

Bundesministerium des Innern und für Heimat
H II 1 – Gleichwertige Lebensverhältnisse;
Kommunales; Clearingstelle
Christina Böttche
E-Mail: HII1@bmi.bund.de
Telefon: +49 30 18681 14258

Projektdurchführung

Sopra Steria SE
Next Public
Jacob Fittkau
E-Mail: jacob.fittkau@soprasteria.com
Telefon: +49 151 40625809

Administrative Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
RS 1 – Raumentwicklung
E-Mail: Region-gestalten@bbr.bund.de

Umsetzung

sans serif, Berlin

Bildnachweise

Cover: Pexels GmbH, Ron Lach, S. 2: Pexels GmbH, Irina Iriser,
S. 5: Unsplash Inc., Helena Lopes, S. 8: Unsplash Inc., Hilthart Pedersen,
S. 12: Pexels GmbH, Anna Shvets, S. 14 Unsplash Inc., Youssef Naddam,
S. 28: Unsplash Inc., Josh Applegate, S. 29: Unsplash Inc., Nick Seagrave,
S. 32: Pixabay, S. 35: Pixabay, S. 38: Pexels GmbH, Charlotte May,
S. 41: Unsplash Inc., Scott Graham, S. 45: Unsplash Inc., Caleb Jones.

Projektlaufzeit: April bis November 2023

Stand: November 2023

Projektseite im Internet: <https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote20/Better-Promote-2.0.html>

