



Das Projekt Better Promote hat eine Expedition in die Förderlandschaften unternommen.  
Foto: iStock by Getty Images Deutschland GmbH, © SrdjanPavt.

## **Kürzere Wege in der Regionalentwicklung** Förderhemmnisse durch offene Gestaltungsansätze überwinden

### **More Impact in Regional Development**

Overcoming Funding Obstacles through Open Government Approaches

#### **Christina Böttche**

Keywords: Förderpolitik; Regionalentwicklung; Bürokratieabbau; Gute Governance;  
Reallabore

Funding policy; regional development; reducing bureaucracy; good governance; living  
labs

## Abstract

Gute Zukunftsideen lösen in ländlichen Städten und Regionen oftmals eine Aufbruchstimmung aus. Diese kann allerdings ausgebremst werden, wenn sich der Zugang zu Fördermöglichkeiten als schwierig herausstellt. Deshalb hat das Projekt Better Promote die Landschaft der Förderprogramme und der Förderberatungen aus Praxissicht beleuchtet. Im Dialog mit der Förderpraxis aus Bund, Ländern und Regionen sind Antworten auf die Frage entstanden, wie sich Förderung als Gesamtsystem wirksamer gestalten lässt. Das Ergebnis sind konkrete Handlungsempfehlungen für die Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen in Deutschland.

Good ideas for the future often create a spirit of optimism in rural towns and regions. However, this can be slowed down if access to funding opportunities turns out to be difficult. The Better Promote project has therefore examined the landscape of funding programs and funding advice from a practical perspective. In dialog with funding practitioners from the federal government, federal states and regions, answers have been found to the question of how funding can be made more effective as an overall system. The results are concrete recommendations for action to create equal living conditions in Germany.

**Christina Böttche**, hat Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Politikwissenschaft und Osteuropastudien an der Freien Universität Berlin studiert. Sie bearbeitet Themen gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI).

**Christina Böttche**, studied Media and Communications, Political Science and Eastern European Studies at Freie Universität Berlin. She works on topics of equivalent living conditions at the Federal Ministry of the Interior and Community (BMI).

## Förderung gemeinsam gestalten

Menschen mit gemeinsamen Ideen setzen in ihrer Heimat vieles in Bewegung. Doch der Schwung von guten Entwicklungen soll nicht durch komplizierte Förderprozesse ausgebremst werden. Deshalb hat das Projekt *Better Promote* die Handelnden in der Stadt- und Regionalförderung auf kurzem Weg in den Austausch gebracht. Gemeinsam mit der Förderpraxis aus Bund, Ländern und Regionen sind neue Lösungsansätze entstanden. Sie zeigen, wie sich Förderprogramme bedarfsnah gestalten und Beratungsangebote vernetzen lassen. Besser fördern und besser beraten – damit zielte *Better Promote* vor allem auf strukturschwache Regionen ab. Wenn die Menschen hier leichter an Zukunftsentwicklungen teilhaben, trägt dies zu gleichwertigen Lebensverhältnissen in Stadt und Land bei.

*Better Promote* ist ein Projekt des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) und des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), unterstützt durch die externen Dienstleister Sopra Steria und Sprint. Das Vorhaben entwickelte von Juni 2020 bis Ende 2022 zunächst Lösungen für „mehr Serviceorientierung in der Regionalförderung“ (*Better Promote 2022e*). Im Anschlussprojekt *Better Promote 2.0* bis Ende 2023 ging es noch einmal darum, wie man „gemeinsam besser zu Förderung beraten“ kann (*Better Promote 2.0 2023*). Methodisch kamen Literaturanalysen, leitfadengestützte Interviews, User Journeys und Design-Thinking-Workshops zum Einsatz. Das Projekt war durchgängig dialogorientiert. Es ist ins Gespräch gegangen: mit Förderinteressierten vor Ort, mit Förderberatungen und mit fördernden Ministerien von Bund und Ländern.

Die folgenden Handlungsebenen wurden in den Dialog gebracht (siehe Abbildung 1) :

- *Zielgeber*: Die Politik- und Verwaltungsspitzen handeln Ziele und Strategien für die Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse aus;
- *Programmacher*: Die Bundes- und Landesministerien implementieren und betreiben Förderprogramme für die Regionalentwicklung;
- *Ermöglicher*: Beratungen, Netzwerke und Ansprechpersonen vor Ort befähigen zur Teilnahme an Förderungen und begleiten Projekte auf ihrem Weg;
- *Umsetzer*: Kommunen, Wirtschaftsbetriebe, das Ehrenamt und Sozialunternehmen setzen mit Fördermitteln Potenziale in ihrer Heimat um.

Auf allen diesen Ebenen sind Menschen mit bestimmten Aufgaben tätig. Ihr passgenaues Zusammenspiel lässt Förderung flüssig und zielgerichtet ablaufen. Dieser Grundannahme folgte *Better Promote* und brachte Akteure der verschiedenen Ebenen zu Design-Thinking-Workshops zusammen. Dabei kamen konkrete Förderhemmnisse auf den Tisch und gaben den Anlass, neue Lösungen zu entwickeln. Diese Workshops funktionierten wie kleine lebendige Labore (Mergel und Ney 2022: 29–33). Damit hat *Better Promote* die klassische Wirkungsprüfung von Förderpolitiken ergänzt, die häufig auf volkswirtschaftliche Daten, regionale Erreichbarkeiten und Fördermittelabflüsse schaut (BBSR 2021: 36–51; BMWK 2023: 107–133). In dieser Untersuchung standen stattdessen konsequent die Fördererfahrungen in den Kommunen und Städten im Fokus.

Repräsentativ sind die Ergebnisse nicht, sie drücken eine andere Qualität aus. Weil jeder städtische und ländliche Raum besonders ist, erscheinen Einheitsinstrumente für die Förderung und Förderberatung auch kaum möglich. In den Better Promote-Gesprächsformaten hat sich dafür folgendes gezeigt: Fördersysteme sind komplex und schwer zu steuern. Betrachtet man aber praxisnah einzelne Stellschrauben wie eine nutzerfreundliche Fördersuche, Schnittstellen zwischen Förderberatungen oder als Instrumentenkoffer aufbereitete Projektergebnisse, werden Handlungsmöglichkeiten verständlich und handhabbar. Man könnte sagen, dass der Förderdschungel schrittweise seinen Schrecken verliert und zugänglich wird. Dieser Artikel beschreibt die Ergebnisse von Better Promote und führt sie zu einem Zukunftsbild für die Regionalförderung zusammen. Dieses wird unterlegt mit Handlungsempfehlungen für eine bedarfsnahe Förderung lebendiger Städte und Kommunen in Deutschland.

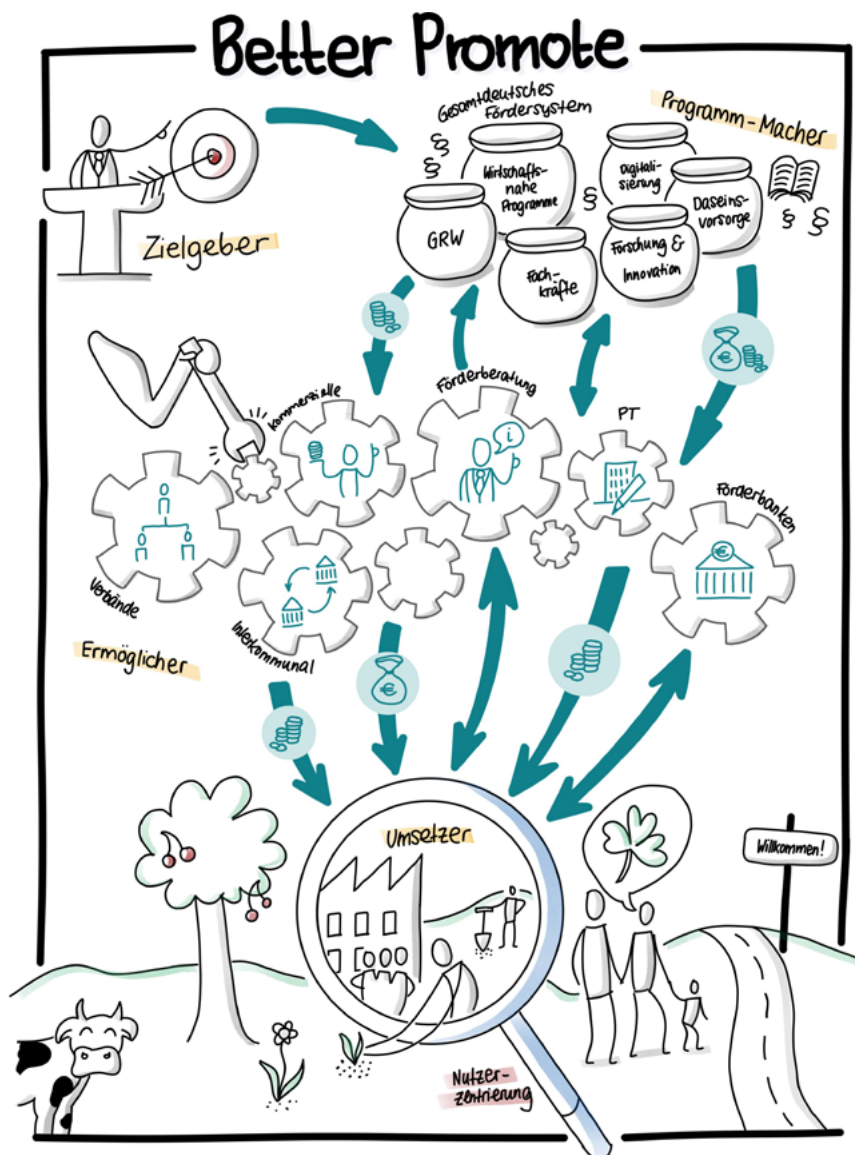


Abbildung 1: Wie die Förderung aus dem Gesamtdeutschen Fördersystem in strukturschwachen ländlichen Räumen ankommt. Quelle: Sopra Steria SE, 2020.

## Vielfalt raumwirksamer Förderpolitiken

Viele Themen spielen in die Entwicklung von Ortschaften, Quartieren, Städten und Kreisen hinein. Vor Ort entstehen kreative Projektideen für Bildung und Kultur, Sport und Grünflächen, bis hin zu Tourismus und Gewerbe (siehe Abbildung 2). Dem stehen Förderangebote gegenüber, die ebenfalls vielfältig sind. EU, Bund und Länder bieten Programme und Richtlinien in verschiedenen Politikfeldern an. Die öffentlichen Beihilfen sind auch ein Zeichen des Sozialstaatsprinzips. Das heißt, sie sollen ausgewogene Wohn- und Arbeitsbedingungen für alle Menschen sicherstellen, unabhängig vom Lebensabschnitt oder Wohnort. Die breite Förderpalette stellt die Menschen vor Ort mit ihren konkreten Projektideen allerdings vor eine Herausforderung: Um von den Wahlmöglichkeiten Gebrauch zu machen, müssen sie sich in den Förderlandschaften zurechtfinden.



**Abbildung 2:** In den Regionen spielen viele Themen gleichwertiger Lebensverhältnisse unmittelbar zusammen – Ein Wegweiser in Cottbus verbildlicht dies. Quelle: Christina Böttche, BMI, 2023.

Auch Better Promote kann nicht alle Fördermaßnahmen erkunden. Im Mittelpunkt standen deshalb die etwa zwanzig Programme des *Gesamtdeutschen Fördersystem für strukturschwache Regionen* (GFS). Die Bundesregierung hat das GFS Anfang 2020 als Ergebnis der *Kommission Gleichwertige Lebensverhältnisse* (BMI 2021: 14–23) eingerichtet (BMWi 2021). Es dient als ein gemeinsamer Rahmen für Förderprogramme des Bundes, die sich gezielt an strukturschwache Regionen richten und damit zu gleichwertigen Lebensverhältnissen in Deutschland beitragen. Die räumliche Wirkung der Förderprogramme soll künftig über ein Monitoring nachverfolgt werden (SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP: S. 102). Das GFS



umfasst Programme für Unternehmen und Innovationen, ländliche und städtische Entwicklung, Daseinsvorsorge und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Einzelprogramme werden nach dem Ressortprinzip weiterhin dezentral von den zuständigen Ministerien ausgestaltet. Für das Projekt Better Promote bildet das GFS einen Untersuchungsrahmen sowie einen Adressatenkreis für die Handlungsempfehlungen.

## Spielräume und Grenzen von Förderprogrammen

Warum entscheiden sich Initiativen vor Ort für die Teilnahme an einem Förderprogramm? Nicht nur die drei offensichtlichen Punkte – Thema, Fördersatz und Laufzeit – sind ausschlaggebend für die Abgabe einer Projektskizze oder eines Antrags. Förderinteressierte in Kommunen, Vereinen, Wirtschafts- und Sozialunternehmen vertiefen sich in weitere rechtliche Bedingungen. Wenn sich hier Kosten und Arbeitsaufwände verbergen, wägen sie diese mit dem Nutzen einer Maßnahme ab. Die Attraktivität eines Förderangebots bemisst sich mit an diesen Erfüllungsaufwänden (Böhme et. al 2017: 39–48).

Für einen Förderantrag werden in den Städten und Regionen in der Regel viele Vorarbeiten geleistet. Welche das sein können, veranschaulichen einige verkürzt dargestellte Förderprinzipien:

- *Chancen*: Damit finanzschwache Kommunen, kleinere und mittlere Unternehmen oder gemeinnützige Einrichtungen besondere Förderkonditionen in Anspruch nehmen können, legen Förderinteressierte gegebenenfalls Daten zu ihrer strukturellen Lage offen.
- *Nachhaltigkeit*: Damit die Umstellung auf erneuerbare Energien die gesellschaftliche Resilienz stärken kann, weisen Bau- und Infrastrukturmaßnahmen für eine Förderung mitunter ihren Energieverbrauch oder CO<sub>2</sub>-Fußabdruck nach.
- *Kooperation*: Damit ein zusammenhängendes Entwicklungsgebiet gefördert werden kann, nicht nur ein Einzelprojekt, wird ein integriertes Entwicklungskonzept mit abgestimmten Aktionsfeldern vorausgesetzt.
- *Innovation*: Damit Förderministerien die kommunale Zukunftsfähigkeit stärken können, ohne in Selbstverwaltungsaufgaben (Art. 28 Abs. 2) hineinzuwirken, fördern sie häufig Modellprojekte, die vorbildhaft für andere Regionen sein können.

Diese Auflistung verdeutlicht, dass Programme die Menschen vor Ort gleichzeitig fördern und fordern. Wie die unterstützenden und kontrollierenden Elemente genau geregelt und miteinander gewichtet werden, beeinflusst die Wirkung von Förderprogrammen (BWV 2016: 16–23).

Wie aber bleiben Förderprogramme gerade aus Sicht der ländlichen und strukturschwachen Regionen praktikabel? Ein Austausch der fördernden Stellen mit den Menschen in den Kommunen erscheint naheliegend, um Antworten und Lösungen zu finden. Hier hat Better Promote angesetzt und eine moderierende Rolle übernommen.

In Gruppenarbeit wurden innovative Förderverfahren designed, Ideen für den Wissensaustausch zwischen Programmen durchdacht und praktische Hilfestellungen für Projekte entwickelt.

Eine prototypische Lösung stellte zum Beispiel eine Beratungsstelle dar, die den Förderinteressierten vertiefend zu rechtlichen Fragestellungen ihres jeweiligen Projektes weiterhilft und so die Antragstellung unterstützt. Auf die verschiedenen Anlaufstellen und Netzwerke, die Förderung vor Ort ermöglichen können, geht der folgende Textabschnitt ein.

## Wie Regionalförderung ermöglicht wird

Welche Beratung regionale Projekte während einer Förderung nutzen, ist sehr individuell. Oft probieren sie neue Praktiken, Technologien, Bauweisen und Netzwerke aus, die es so noch nicht gegeben hat. Dabei können sie wenig auf Routinen zurückgreifen. Deshalb ist Better Promote Schritt für Schritt vorgegangen und hat die Ermöglichungsstrukturen von Förderung entlang von sechs Phasen aufgeschlüsselt: von der Initialisierung von Zukunftsideen und der Projektentwicklung, über die Fördersuche und Antragstellung, bis hin zur Umsetzung und Verstetigung von neuen Errungenschaften.

Welche Erfahrungen Beispielprojekte auf diesen sechs Etappen sammeln, wurde strukturiert in so genannten *User Journeys* festgehalten (Better Promote 2022a, b, c und d). Die Entwicklungsgeschichten von Projekten aus vier Fokusregionen sind auf diese Weise nachgezeichnet worden. Es haben sich aus Nordfriesland ein Projekthaus und eine Smart-Region-Förderung; aus Lüchow-Dannenberg (siehe Abbildung 3) ein Car-Sharing und ein Innovationsnetzwerk; aus der Prignitz ein High-Tech-Unternehmen und aus Thüringen ein Altenburger Stadtbelebungsprojekt und ein Schulradio im Kyffhäuserkreis beteiligt. Das Anschlussprojekt *Better Promote 2.0* hat noch einmal systematisch Regionalförderberatungen interviewt. Insgesamt ist so ein breiter Überblick über die Ermöglichungsstrukturen in der Regionalentwicklung zusammengekommen.

Grundsätzlich unterscheiden sich solche Ermöglichungsleistungen darin, auf welcher räumlichen Ebene sie angeboten werden. Das kann ortsnah an der Wirkstätte der Projekte sein, regional in Kreisen und Gebietsverbänden oder überregional im Landes- und Bundeskontext. Es kommen behördliche, private, wie ehrenamtliche Strukturen vor. Einige Ermöglichende spezialisieren sich auf bestimmte Themenfelder, so gründen sich Agenturen für Digitalisierung, Mobilität oder Energie. Manche Beratungen stellen fest etablierte Organisationen dar, andere helfen eher informell oder für befristete Zeit. Die Form der Unterstützung variiert, von Lotsendiensten und Beratungsgesprächen, über Schulungen und Netzwerkarbeit, bis hin zu Datenbanken und digitalen Plattformen.

Folgt man der Sichtweise von Städten und Kommunen, ergibt sich ein diffuses Feld an Akteuren und Institutionen, deren Leistungen sich relativ dynamisch verändern und nicht klar abgrenzbar sind. Ein erschöpfender Stand der Ermöglichungsangebote wird nicht erreicht, Better Promote gewinnt jedoch einen Überblick aus Bedarfssicht. Dieser macht

deutlich, welche Unterstützung die Menschen vor Ort bereits erhalten und an welcher Stelle Angebote verbessert werden können. Nachfolgend wird dies praxisnah anhand der sechs Entwicklungsphasen von Förderprojekten dargestellt.



**Abbildung 3:** In der Grünen Werkstatt Wendland werden Entwicklungen gemeinsam gestaltet. Eines der von Better Promote untersuchten Förderprojekte. Quelle: Nicole Servatius, Grüne Werkstatt Wendland.

## Ideen für die Entwicklung der Heimat initiieren

Neue Ideen für die Stadt- und Regionalentwicklung entstehen, wenn Menschen zusammenkommen und improvisieren. In der ersten Phase der Initialisierung ermöglichen Begegnungsorte und Anlässe zum Mitmachen ein innovationsfreundliches Klima. Einen Beitrag dazu leisten Angebote im näheren Umfeld, wie CoWorking-Spaces, Multifunktionshäuser, Kultureinrichtungen, offene Werkstätten, Wirtschaftsstammtische oder Technologiezentren. In der Fläche ist zudem die Förderexpertise von *Leader-Aktionsgruppen*, *Industrie- und Handelskammern* und kommunalen Einrichtungen gut erreichbar. Forschungseinrichtungen setzen Impulse, sind in ländlichen Räumen aber in geringer Vielfalt vorhanden.

In der Untersuchung stellte sich heraus, dass viele Begegnungs- und Innovationsorte in strukturschwachen Regionen unregelmäßig finanziert und teilweise ehrenamtlich getragen sind. Häufig hängt ihr Wirken selbst eng mit der Fördermittelnutzung zusammen. Das Gründungsgeschehen vor Ort können zum Beispiel Fördermöglichkeiten aus den Bereichen Integrierte ländliche Entwicklung oder Sozialer Zusammenhalt in Quartieren



unterstützen. Außerdem schieben thematisch flexible Förderansätze wie Leader-Zuschüsse, Bürgerfonds oder Regionalbudgets teilweise neue Entwicklungen an. Sie ermöglichen es, dass Projektideen ausgearbeitet und auf ihre Machbarkeit hin überprüft werden.

## Partnerschaften gründen und Projekte entwickeln

Förderprojekte basieren häufig auf regionalen Partnerschaften. Erarbeiten die Beteiligten gemeinsame Konzepte und Pläne, stellt dies den nächsten Entwicklungsschritt dar. So finden sich in einer Stadt-Land-Kooperation Kommunen mit verschiedenen räumlichen Hintergründen zusammen. Für eine Tourismusstrategie kommen diverse Wirtschaftszweige, wie Verkehrsbetriebe, Gastgewerbe und Kulturwirtschaft, an einen Tisch. Es gibt Ermöglicungsangebote, die konkret dabei helfen, Projekte strategisch anzubahnen. Eine kompetente Begleitung gewährleisten Quartiersmanagements, regionale Netzwerke, Wirtschaftsförderungen, Entwicklungsagenturen oder Förderscoutings (siehe Abbildung 4).

Die Koordination von großflächigen Gebieten oder grenzüberschreitenden Verbänden ist besonders aufwändig. Fördermaßnahmen für regionale Netzwerke oder Entwicklungskonzepte können hier helfen. Die Interviews weisen allerdings darauf hin, dass solche Förderungen eher unregelmäßig in Form von Modellvorhaben angeboten werden. Eine Teilnahme ist also oft an einen bestimmten Zeitpunkt und ein vorgegebenes Thema geknüpft. In den Better Promote-Workshops interessierten sich Städte und Regionen deshalb für neue Lösungen für ein beständiges und qualitativ hochwertiges Netzwerkmanagement.



**Abbildung 4:** Die Amtsverwaltung Viöl ist Sitz des Förderscouting der Kommunen in Nordfriesland, das seine Expertise und Erfahrungen in das Projekt Better Promote eingebracht hat.  
Quelle: Christina Böttche, BMI, 2023.

## Fördermöglichkeiten suchen und bewerten

Projekte aus ressourcenschwachen Städten und Regionen suchen relativ schnell nach Fördermöglichkeiten. In der Phase der Fördersuche spielen Online-Informationen eine wichtige Rolle, oft in Form von Zuwendungsdatenbanken. Die Förderdatenbank des Bundes beschreibt schlaglichtartig die Programme des Bundes, der Länder und der EU. Aktuelle Förderaufrufe und Richtlinien werden aber auch dezentral über Newsletter, einzelne Websites oder bestimmte Multiplikationsgruppen bekannt gemacht. Vor diesem Hintergrund bilden sich zahlreiche Plattformen, die staatliche Hilfen und private Stiftungsangebote vorsortieren. Die Instrumente für Spartenzielgruppen reichen von der Förderdatenbank für den Klimaschutz im Einzelhandel bis hin zum Förderfinder für Träger der politischen Bildung.

Die Gruppengespräche über einen leichteren Online-Zugang zu Förderinformationen führten häufig auf ein Kernthema hinaus: Aus Sicht der Regionen bräuchte es eine bundesweite digitale Förderplattform, die Informationen zusammenbringt und darüber hinaus eine direktere Vernetzung der Förderbeteiligten unterstützt. Erste Pilotprojekte, die den Weg dorthin bereiten sollen, sind inzwischen gestartet.

## Förderanträge ausarbeiten

Ist die Wahl auf ein Programm gefallen, arbeiten regionale Projekte den Förderantrag aus und berücksichtigen dabei viele Vorgaben. Zu den nachgefragten Werkzeugen rund um den Antrag gehören Merkblätter, Checklisten, Begriffserklärungen und Beispielvorlagen. Wichtige Kontaktstellen für Rückfragen zu Antragsverfahren in der Stadt- und Regionalentwicklung stellen die öffentlichen Förderbanken der Länder und des Bundes dar. Auch die Förderberatung Forschung und Innovation des Bundes hilft Förderinteressierten weiter und lotst sie zum Beispiel zu den zuständigen Projektträgern von Fördermaßnahmen.

Alle untersuchten Fokusregionen waren vom Strukturwandel betroffen. Sie verändern sich über längere Zeiträume und viele Themenfelder. Die Handelnden vor Ort haben deshalb nicht nur einen Antrag gestellt, sondern an mehreren Programmen teilgenommen. Für sie wäre das Fördermittelmanagement deutlich leichter, wenn Programme eine einheitlichere Sprache und Organisation verwenden würden. Weit oben auf ihrer Bedarfsliste stand sogar ein Baukastenprinzip, durch das sich Förderleistungen verschiedener Fördermittelgeber lückenlos miteinander koppeln lassen. Einige Programme erproben inzwischen zweistufige Förderverfahren (Wir!, Komona, Zukunft Region), bei denen zuerst eine Konzeptionsphase und danach eine Umsetzungsphase gefördert wird.

## Regionale Strukturen und Angebote umsetzen

Nach der Bewilligung eines Förderantrags setzten die Regionen ihre Maßnahmen in die Tat um. Welche Faktoren die Mittelabflüsse hemmen oder voranbringen können, hängt vom Einzelfall des Projektes ab. Generell gilt, dass eine gute Verwaltungszusammenarbeit vor Ort viel bewirkt: mit eingespielten Abläufen bei Genehmigungen, Beschaffungen, Personaleinstellungen, juristischen Prüfungen, IT-Services oder der Kommunikation. Für die Projektumsetzung ist zudem eine gute Rückkopplung mit den Zuwendungsstellen

relevant, wenn zum Beispiel Finanzpläne und Arbeitspakete an aktuelle Preise und Kenntnisse anzupassen sind.

Ländliche Regionen berichten vielfach, dass sie nicht nur Investitionshilfen für Gebäude, Anlagen und Infrastrukturen benötigen. Bedarfe für Kostenzuschüsse bestehen auch in den so genannten *nichtinvestiven Förderbereichen*, wie Personal, Beratung, Gutachten, Qualifizierung oder Öffentlichkeitsarbeit. Solche weichen Fördertatbestände schaffen die Grundlagen für die Durchführung von Investitionen. Deshalb nehmen bewährte Investitionsförderprogramme des GFS sie inzwischen in ihr Förderportfolio auf. Zudem entstehen separate Programme, die sich auf die Befähigung kommunaler Entwicklungen fokussieren. Die Wirkung nichtinvestiver Hilfen ist allerdings noch wenig erforscht.



**Abbildung 5:** Better Promote beteiligt sich am Wissenstransfer für eine bessere Teilhabe an der Regionalförderung. Das Projekt war zum Beispiel beim Tag der Regionen des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen 2023 in Cottbus vertreten. Quelle: SPRINT, Peter Himsel, 2023.

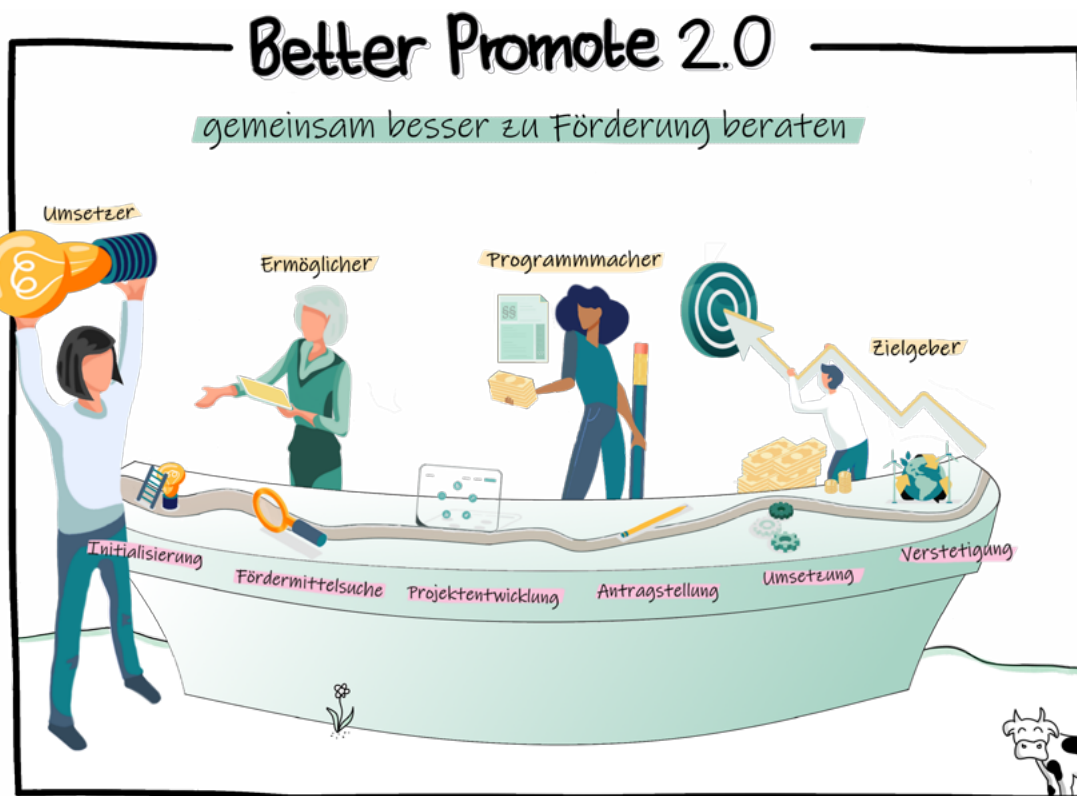
## Gute Lösungen verstetigen und teilen

Auf der Zielgeraden einer Förderung kümmern sich die Projektverantwortlichen darum, dass ihre Entwicklungen verwertet oder verstetigt werden. Sie etablieren zum Beispiel Vertriebs- und Betriebswege für ihre neue Angebote. Oft stellt sich jetzt heraus, ob Projektpersonal längerfristig gehalten werden oder ob das Ehrenamt gute Ansätze fortführen kann. Ein weiteres Anliegen in dieser Phase ist es, das Wissen aus Modellprojekten in andere Gebiete zu übertragen. Vernetzungsveranstaltungen, wie der



Tag der Städtebauförderung unterstützen das Lernen aus Praxisbeispielen (siehe Abbildung 5). Auch Patenschaften zwischen Regionen und als Instrumentenkoffer aufbereitete Projektergebnisse sind hilfreich.

Einige Ermöglichungsstrukturen dienen dem Zweck, gute Praxis zu erhalten und zu teilen. So werden online Bibliotheken mit Ergebnisberichten, Plattformen mit Projektbeispielen, Webinar-Angebote, Blogs und soziale Netzwerke betrieben. Auch solche Angebote entstehen teilweise über Fördermittel. So gibt es Förderaufrufe, die auf eine bessere Wertschöpfung städtischer und kommunaler Entwicklungen abzielen. Better Promote war im Austausch mit Plattformen, wie dem Netz der Regionen, dem Länderübergreifenden Mobilitätsnetzwerk oder der Interkommunalen Förderscouting-Plattform, und nimmt daraus folgenden Impuls mit: Wenn Netzwerke es schaffen, bessere Schnittstellen zueinander zu bilden, kann dies ihre Reichweite und Beachtung stärken. Formate für den Transfer guter Praxis schließen den Kreis und sind Nährboden für neue Zukunftsideen für die räumliche Entwicklung.



**Abbildung 6:** Das Zukunftsbild aus dem Projekt Better Promote 2.0 – gemeinsam besser zu Förderung beraten: Eine gemeinsame Servicetheke begleitet die Menschen vor Ort durch den gesamten Regionalförderprozess. Quelle: Sopra Steria SE.



Dieser Überblick hat gezeigt, dass es sich lohnt, die Stadt- und Regionalförderung in unterschiedlichen Phasen zu betrachten.

Die Projekte vor Ort überwinden auf jeder Entwicklungsstufe andere Herausforderungen. Unterschiedliche Förderinstrumente und Beratungsleistungen können den jeweiligen Schritt unterstützen. Wenn sie gut aufeinander abgestimmt sind, erleichtern sie den gesamten Weg.

Better Promote fasst die vorgestellten Erkenntnisse in einem Zukunftsbild für die Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse zusammen (siehe Abbildung 6). In diesem sind alle Mitwirkenden und Phasen des Förderprozesses miteinander verbunden. Bildlich drückt dies eine gemeinsame Servicetheke aus. Diese orientiert sich an den Bedarfen der Menschen vor Ort und sichert so die Teilhabe an Zukunftsentwicklungen.

## Empfehlungen für mehr Teilhabe an der Förderung

Das Wort Förderbürokratie löst bei vielen Frustration aus. Deshalb schien es anfangs ein Wagnis zu sein, als Better Promote Förderprojekte, Förderberatungen und Förderverwaltungen auf direktem Weg ins Gespräch gebracht hat. Der Austausch stellte sich aber schnell als offen und versöhnlich heraus. Alle Beteiligten verband dasselbe Interesse, bei der Entwicklung von Städten und Kommunen mehr zu bewegen. So ging es im gemeinsamen Austausch kurzer Hand in die Lösungsfindung über. Die entstandenen prototypischen Lösungen sind in vier Handlungsschwerpunkte eingeflossen. Sie zeigen, wie eine gut abgestimmte Servicelandschaft in der Regionalförderung erreichbar ist.

Die vier Handlungsansätze umfassen: den Einsatz von Reallaboren, die Nutzung gemeinsamer Steuerungsmechanismen, die Vernetzung guter Praxis sowie die Fortsetzung der Digitalisierung. Nachfolgend werden die Handlungsansätze erläutert und mit zielgruppengerechten Empfehlungen unterlegt.

*Reallabore* sind als Experimentierumgebungen zu verstehen. Hier werden Innovationen für komplexe Problemstellungen in Teamarbeit entwickelt und getestet. Ob in Präsenz oder als Videokonferenz, Better Promote regt ihren verstärkten Einsatz an, denn mit Reallaboren können...

- ...Umsetzende in Städten und Regionen neue Entwicklungsideen kreieren und wegweisende Projekte initiieren;
- ...Ermöglichende neue Formen und Instrumente für die Regionalförderberatung ausprobieren und einführen;
- ...Programmmachende bestehende Fördermaßnahmen einem *Praxis-Check* unterziehen sowie innovative Förderregularien und -verfahren entwickeln.

*Gemeinsame Steuerungsansätze* (Good Governance) sind Mechanismen, um Akteure mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf ein gemeinsames Ziel miteinander zu koordinieren. Durch eine gute Moderation und Steuerung lassen sich Interessenkonflikte reduzieren, Aufgaben klar organisieren und Ergebnisse konkret nachverfolgen. Mit den von Better Promote empfohlenen Governance-Ansätze können...

- ...Städte und Regionen Entwicklungsvorhaben mit vielen Beteiligten aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft erfolgreich managen;
- ...Förderberatungen arbeitsteilig ihre verschiedenen Leistungen miteinander abstimmen und sie über Themen und Regionen hinweg effizient steuern;
- ...Förderprogramme über Politikfelder und föderale Ebenen hinweg so ineinandergreifen, dass Förderung für die strukturschwachen Regionen leichter wird.

*Vernetzung guter Praxis* ist ein Ansatz, mit dem Vorbilder genutzt werden, um andernorts für Verbesserung und Qualifizierung zu sorgen. Der Nutzen erfolgreicher Lösungen, Standards oder Verfahrensweisen wird dadurch nachhaltig ausgeschöpft. Aus Sicht von Better Promote ist der Transfer von Praxisbeispielen ratsam, um...

- ...Erfahrungen von Innovations- und Modellprojekten in andere Regionen zu bringen;
- ...gute organisatorische Lösungen und Services von Förderberatungen zu teilen;
- ...praxisnahe Förderregularien und Förderansätze über Politikfelder hinweg nutzbar zu machen, im Sinne von *lernenden Förderprogrammen*.

*Digitalisierung* bezeichnet hier alle Aktivitäten und Vorgänge, um Förderleistungen online zugänglich zu machen. Leitend für die Regionalförderung sollte es sein, den Förderprozess vollständig digital, medienbruchfrei und nutzungsfreundlich abzubilden und dabei neue Anwendungsmöglichkeiten konsequent zu berücksichtigen. Digitalisierung wird von Better Promote als Mittel empfohlen, um...

- ...Städten und Kommunen das Informationsmanagement zu erleichtern sowie Interaktionen von Communities zu unterstützen;
- ...die Förderberatung durch kluge Suchmöglichkeiten, praktische Hilfestellungen und moderne Assistenten zu revolutionieren;
- ...Programmabläufe wie Anträge und Verwendungsnachweise zu beschleunigen und Feedback für Verbesserungen zu nutzen.

Einen vertiefenden Einblick in die Ergebnisse von Better Promote gibt die [Website des Programms Region gestalten](#), in dessen Rahmen diese Untersuchung durchgeführt wurde. Hier sind die Publikationen [Better Promote - Für eine stärkere Serviceorientierung in der Regionalförderung](#) (Better Promote 2022e) sowie [Besser fördern. Besser beraten. Die Teilhabe strukturschwacher Regionen an Zukunftsentwicklungen stärken](#) abzurufen. Zudem vermitteln Videomitschnitte von Projekt-Veranstaltungen die diskursive Vorgehensweise und Ergebnisgewinnung des Projektes. Ein Fokus des Projektes war in diesem Sinne, neue und direktere politische Gestaltungswege zu erproben.

## Wege muss man gehen

Viele Regionen schreiben Erfolgsgeschichten, die auf öffentlicher Förderung aufbauen. Dennoch nehmen die Menschen vor Ort die Handhabung von Förderprogrammen auch als leidvolle Erfahrung wahr. Die Komplexität von Regionalförderung entsteht vor allem dadurch, dass Programme nicht nur inhaltliche Schwerpunkte bilden, sondern darüber hinaus eigenständige Begriffs- und Regelungswelten, dezentrale Informationszugänge und uneinheitliche Verwaltungsabläufe entwickeln. Dies macht das Fördermittelmanagement vor Ort zu einer aufwändigen und anspruchsvollen Aufgabe.

Gerade Quartiersmanagements, Netzwerke und Beratungen in den Regionen befassen sich häufig mit Förderabläufen. Dabei stellen sie fest, dass sich Entwicklungsideen nur durch mehrere verkettete Fördermaßnahmen umsetzen lassen. In der Praxis bauen Förderungen entweder zeitlich aufeinander auf bis eine neue Entwicklung vollständig umgesetzt ist oder die Themen eines integrierten Konzeptes werden nebeneinander durch verschiedene Beihilfen umgesetzt. Durch eine kleinteilige Förderung entsteht vor Ort das Risiko von Finanzierungslücken. Besonders in Kleinstädten und ländlichen Räumen wird befürchtet, dass dadurch Projektpersonal und Kompetenzen unbeabsichtigt wieder verloren gehen. Gut verzahnte Förderprogramme können den Regionen Planungssicherheit geben (Willi et al. 2017: 2; Pollermann 2021: 91–109). Sie ermöglichen einen kontinuierlichen und schnellen Wandel und sind ein Schlüssel für eine bessere Teilhabe an Zukunftsentwicklungen.

Eine Kernerkenntnis dieser Untersuchung war auch, dass die Handelnden in Städten und Kommunen, die Projekte anbahnen und umsetzen, eine große Expertise zur Förderung regionaler Entwicklungen mitbringen. Kaum eine Akteursgruppe wie die der Quartiers- und Regionalmanagements, der kommunalen Planungsstellen und der Förderberatungen vor Ort, kann so fundiertes Feedback zum praktischen Umgang mit Förderprogrammen geben. Sie stellen damit geeignete Gestaltungspartnerinnen und -partner für eine Weiterentwicklung von Förderpolitiken für gleichwertige Lebensverhältnisse dar.

## Literatur

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (2021): Raumordnungsbericht 2021. Wettbewerbsfähigkeit stärken. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2021/rob-2021.html>, Zugriff am 07.03.2024.

BMI (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat) (2021): Politik für Gleichwertige Lebensverhältnisse – Zwischenbilanz der 19. Legislaturperiode. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2021/04/zwischenbericht-gleichwertige-lebensverhaeltnisse.html>, Zugriff am 07.03.2024.

- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft) (2021): Erster Bericht der Bundesregierung zum Gesamtdeutschen Fördersystem für strukturschwache Regionen. Bestandsaufnahme und Fortschrittsbericht der regionalen Strukturförderung in Deutschland. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/erster-bericht-der-bundesregierung-zum-gesamtdeutschen-foerdersystem-fuer-strukturschwache-regionen.html>, Zugriff am 07.03.2024.
- BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2023): Jahreswirtschaftsbericht 2023. Wohlstand erneuern. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2023.html>, Zugriff am 07.03.2024.
- SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP (24.11.2021): Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP.
- Better Promote (2022a): Altenburger Land und Kyffhäuser Kreis. In: Eine Reise durch die Förderprozesse. Regionalförderung aus Sicht der Umsetzer. [https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch\\_Th%C3%BCringen.pdf](https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch_Th%C3%BCringen.pdf), Zugriff am 07.03.2024.
- Better Promote (2022b): Eine Reise durch die Förderprozesse in der Region Lüchow-Dannenberg. Regionalförderung aus Sicht der Umsetzer. [https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/reisetagebuch\\_Luechow-Dannenberg.pdf](https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/reisetagebuch_Luechow-Dannenberg.pdf), Zugriff am 07.03.2024.
- Better Promote (2022c): Eine Reise durch die Förderprozesse in der Region Nordfriesland. Regionalförderung aus Sicht der Umsetzer. [https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch\\_Nordfriesland.pdf](https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch_Nordfriesland.pdf), Zugriff am 07.03.2024.
- Better Promote (2022d): Eine Reise durch die Förderprozesse in der Region Prignitz. Regionalförderung aus Sicht der Umsetzer. [https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch\\_Prignitz.pdf](https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisetagebuch_Prignitz.pdf), Zugriff am 07.03.2024.
- Better Promote (2022e): Better Promote-Reisekatalog: Empfehlungen für eine serviceorientierte Regionalförderung. <https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote/Reisekatalog.pdf>, Zugriff am 07.03.2024.
- Better Promote 2.0 (2023): 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“. <https://www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/better-promote20/BP2.0-Brosch%C3%BCre.pdf>, Zugriff am 07.03.2024.
- Böhme, Kai; Holstein, Frank; Toptsidou, Maria und Zillmer, Sabine (European Parliament, Directorate-General For International Policies) (2017): Research for REGI Committee – Gold-plating in the European Structural and Investment Funds. DOI: [10.2861/57458](https://doi.org/10.2861/57458).
- BWV – Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (2016): Band 10 – Prüfung der Vergabe und Bewirtschaftung von Zuwendungen. Typische Mängel und Fehler im Zuwendungsbereich, 2. Auflage. <http://oeffentliche-auftraege.de/1-07/brh-bwv-zuwendungen-typische-fehler-maengel-2004-band10.pdf>, Zugriff am 07.03.2024.



Mergel, Ines und Ney, Steven (2022): Agil und kollaborativ komplexe Probleme lösen. In: Innovative Verwaltung 6/2022, 29–33). DOI: [10.1007/s35114-022-0845-7](https://doi.org/10.1007/s35114-022-0845-7).

Pollermann, Kim (2021): Regional Governance: Begriffe, Wirkungszusammenhänge und Evaluationsansätze. In: Thünen Report 87. DOI: [10.3220/REP1626701303000](https://doi.org/10.3220/REP1626701303000).

Willi, Yasmine; Heeb, Johannes und Pütz, Marco (2017): Schweizerische Eidgenossenschaft. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Regiosuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung: Ergebnisreflexion Governance in der Regionalentwicklung. Ergebnisblatt. [https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2017-02/ergebnisblatt\\_forschungsreflexion\\_governance.pdf](https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2017-02/ergebnisblatt_forschungsreflexion_governance.pdf), Zugriff am 07.03.2024.