

**Lokale Entwicklungsstrategie**

# **Landkreis Garmisch-Partenkirchen 2020**

**der Lokalen Aktionsgruppe Zugspitzregion**

für LEADER 2014 - 2020



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

# Lokale Entwicklungsstrategie

# Landkreis Garmisch-Partenkirchen

# 2020

## der Lokalen Aktionsgruppe Zugspitzregion

für Leader 2014 - 2020

### Impressum

Erstellt durch	Lokale Aktionsgruppe Zugspitzregion c/o Landratsamt Garmisch-Partenkirchen, Olympiastraße 10, 82467 Garmisch-Partenkirchen
LEADER-Beratung	LEADER-Manager Schwaben-Süd Herr Ethelbert Babl, Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Kempten
Fachliche Unterstützung	 <b>Grontmij</b>  Grontmij GmbH Raum und Umwelt München Valpichlerstr. 49, 80686 München
Fotos	Beteiligte Akteure, Landratsamt Garmisch-Partenkirchen, Grontmij GmbH

Im November 2014

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Festlegung des LEADER-Gebiets .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Lokale Aktionsgruppe .....</b>	<b>3</b>
2.1	Rechtsform, Zusammensetzung und Struktur .....	3
2.2	Aufgaben und Arbeitsweise .....	5
2.3	LAG-Management.....	6
<b>3</b>	<b>Ausgangslage und SWOT-Analyse.....</b>	<b>7</b>
3.1	Ausgangslage in den LES-relevanten Themenbereichen .....	7
3.2	SWOT-Analyse .....	14
<b>4</b>	<b>Ziele der Entwicklungsstrategie und ihre Rangfolge.....</b>	<b>19</b>
4.1	Entwicklung der Ziele.....	19
4.2	Entwicklungsziele in den Handlungsfeldern und Handlungsziele .....	22
4.3	Innovativer Charakter für die Region .....	29
4.4	Beitrag zu übergreifenden Zielsetzungen der Europa 2020-Strategie und des ELER.....	30
4.5	Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels .....	31
4.6	Mehrwert durch Kooperation .....	32
4.7	Finanzplanung .....	34
4.8	Bürgerbeteiligung und Einbeziehung der Ergebnisse .....	34
<b>5</b>	<b>LAG-Projektauswahlverfahren .....</b>	<b>38</b>
5.1	Regeln für das Projektauswahlverfahren.....	38
5.2	Projektauswahlkriterien.....	40
<b>6</b>	<b>Prozesssteuerung und Kontrolle .....</b>	<b>41</b>
6.1	Aktionsplan .....	42
6.2	Monitoring .....	42
6.3	Externe Evaluierung .....	44
<b>7</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>46</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Geplante Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit .....	7
Tabelle 2:	Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten am Wohn- und Arbeitsort und Pendlersaldo zwischen 2002 und 2012 (BAYLFSTAD 2014).....	11
Tabelle 3:	Flächenverteilung der einzelnen Schutzgebietskategorien im LAG-Gebiet .....	13
Tabelle 4:	SWOT-Analyse .....	15
Tabelle 5:	Abgeleitete Handlungsbedarfe .....	18
Tabelle 6:	Übersicht Entwicklungs- (EZ) und Handlungsziele (HZ) in den drei Handlungsfeldern ....	21
Tabelle 7:	Entwicklungsziel 1 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren .....	24
Tabelle 8:	Entwicklungsziel 2 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren .....	26
Tabelle 9:	Entwicklungsziel 3 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren .....	28
Tabelle 10:	Geplante Aufteilung der in der Förderperiode 2014-2020 voraussichtlich zur Verfügung stehenden LEADER-Mittel auf das LAG-Management und die Entwicklungsziele .....	34
Tabelle 11:	Projektauswahlkriterien der LAG Zugspitzregion .....	40
Tabelle 12:	Geplante Inhalte und Zeitplan für die Evaluierung .....	45

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Lage und Abgrenzung des LAG-Gebiets.....	1
Abbildung 2:	Raumstruktur nach dem Bayerischen Landesentwicklungsprogramm (eigene Darstellung verändert nach StMWi 2013 und PLANUNGSVERBAND REGION OBERLAND 2001).....	2
Abbildung 3:	Initiativen interkommunaler Zusammenarbeit im Gebiet der LAG Zugspitzregion.....	3
Abbildung 4:	Arbeitsweise und -strukturen der LAG-Organen von der Projektidee bis zur Umsetzung ....	5
Abbildung 5:	Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns (BAYLFSTAD 2012).....	8
Abbildung 6:	Veränderung der Bevölkerung im LAG-Gebiet nach Altersklassen zwischen 2000 und 2010 (BAYLFSTAD 2014).....	9
Abbildung 7:	Vergleich der Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen LAG-Gebiet – Bayern im Jahr 2012 (BAYLFSTAD 2014).....	9
Abbildung 8:	Landwirtschaftliche Betriebe nach Größenklassen im LAG-Gebiet im Jahr 1999 und 2007 (BAYLFSTAD 2014).....	10
Abbildung 9:	Naturräumliche Übersicht und Schutzgebiete im LAG-Gebiet (eigene Darstellung nach STMUV 2014).....	12
Abbildung 10:	Methodik zur Ableitung von SWOT-Analyse und Entwicklungsbedarfen und -potenzialen	14
Abbildung 11:	Ableitung des Zielsystems auf Basis von SWOT, Daten- und Dokumentenanalyse .....	20
Abbildung 12:	Themen im Handlungsfeld/ EZ „Natur- und Kulturräum“ .....	23
Abbildung 13:	Themen im Handlungsfeld/ EZ „Lebensraum“ .....	25
Abbildung 14:	Themen im Handlungsfeld/ EZ „Wirtschaftsräum“ .....	27
Abbildung 15:	Erstes Oberlandtreffen am 10.04.14.....	33
Abbildung 16:	Regionalforum am 14.07.2014 in Farchant mit 120 Teilnehmern .....	35
Abbildung 17:	Beteiligung, Ablauf und Struktur im regionalen Entwicklungsprozess.....	36
Abbildung 18:	Talschaftsforum Ammertal in Oberammergau am 12.02.2014 .....	37
Abbildung 19:	Ausschnitt aus dem Aktionsplan.....	42
Abbildung 20:	Ausschnitt aus dem Monitoringbogen (Zahlen beispielhaft eingefügt).....	43

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird im Text i. d. R. auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten darauf hinweisen, dass die Verwendung der männlichen Form selbstverständlich als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Soweit nicht anders angegeben, stammen die verwendeten statistischen Daten aus dem Onlinedienst des Bayerischen Landesamts für Statistik und Datenverarbeitung (BayLfStad 2014), Genesis Online: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/logon>  
Zugriff am: 14.01.2014

## 1 Festlegung des LEADER-Gebiets

### Beschreibung des LAG-Gebiets

Das Gebiet der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) Zugspitzregion umfasst mit **21 Gemeinden den gesamten Landkreis Garmisch Partenkirchen** (ohne Bad Bayersoien) und unterliegt somit einer gemeinsamen Planungsregion (vgl. Abbildung 1). Im Einzelnen zählen folgende Gemeinden dazu: Bad Kohlgrub, Eschenlohe, Ettal, Farchant, Grainau, Großweil, Krün, Oberammergau, Oberau, Ohlstadt, Riegsee, Saulgrub, Schwaigen, Seehausen am Staffelsee, Spatzenhäuser, Uffing am Staffelsee, Unterammergau und Wallgau. Desweiteren sind die Märkte Garmisch-Partenkirchen, Mittenwald sowie Murnau am Staffelsee Mitglied in der LAG (vgl. Beschluss Mitgliederversammlung vom 08.10.2014 und beispielhafte Beitrittsbeschlüsse Gemeinderäte sowie des Kreistages im Anhang).

Ausschlaggebend für die Abgrenzung des LAG-Gebiets sind die wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und demografischen Gemeinsamkeiten in dem berggeprägten Raum, die in Kapitel 3 beschrieben werden. Da es sich somit um einen weitgehend **homogenen Raum** mit vergleichbaren Problemstellungen handelt, bestehen gute Voraussetzungen zur interkommunalen Zusammenarbeit in gemeinsamen Themen und Maßnahmen. Besonders erfreulich ist, dass es im LEADER-Entwicklungsprozess gelungen ist, die vier Talschaften der Region in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess zusammenzuführen. Das LAG-Gebiet umfasst nahezu den **gesamten Landkreis Garmisch-Partenkirchen**, dies bietet die Chance, auf bestehende Verwaltungsstrukturen zurückzugreifen. Von den 22 Gemeinden des Landkreises konnten alle in Frage kommenden 21 für eine Mitgliedschaft gewonnen werden. Als langjähriges Mitglied der LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel kann die Gemeinde Bad Bayersoien keiner weiteren LAG beitreten. Die „**Brückenstellung**“ von Bad Bayersoien wird durchaus als Vorteil gesehen, da somit über die Gemeinde bereits gute Verbindungen zu einer erfahrenen Nachbar-LAG bestehen. Dies eröffnet Chancen zur Umsetzung zukünftiger Kooperationsprojekte sowie für lebendigen Know-How-Transfer und Erfahrungsaustausch im Sinne des LEADER-Gedankens. Insgesamt bildet die LAG ein **zusammenhängendes Gebiet**.



Abbildung 1: Lage und Abgrenzung des LAG-Gebiets

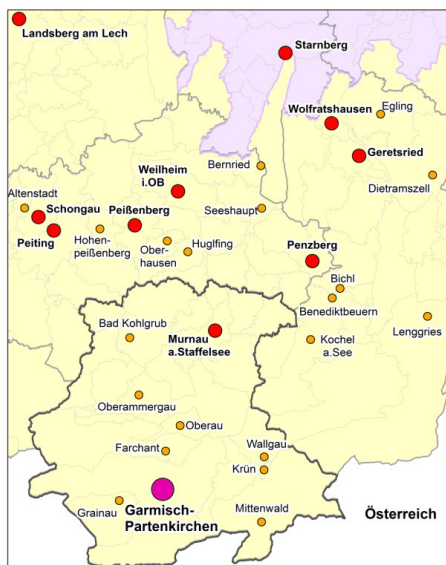
Charakteristisch für die Region sind die **Randlage im Süden Oberbayerns** und die Nähe zu den Alpen, wobei die Region trotz ihrer peripheren Lage von der Nähe und guten Anbindung (weniger als 1,5 Std.) zu den Ballungszentren München und Augsburg profitiert. Im Süden grenzt das LAG-Gebiet an Öster-



reich (Tirol). Nördlich des Landkreises befinden sich u.a. die beiden Mittelzentren Weilheim in Oberbayern und Peißenberg sowie die Verdichtungsräume der Oberzentren Augsburg und München.

Insgesamt umfasst das LAG-Gebiet eine Fläche von 911 km<sup>2</sup> und zählt **83.613 Einwohner**. Mit einer Bevölkerungsdichte von knapp **91 Einwohnern je km<sup>2</sup>** liegt das LAG-Gebiet deutlich unter dem bayerischen Durchschnitt (ca. 177 Einwohner je km<sup>2</sup>) und stellt den geringsten Wert der oberbayerischen Landkreise dar.

Raumstrukturell wird das gesamte LAG-Gebiet im Landesentwicklungsprogramm (LEP) der raumplanerischen Kategorie „**allgemeiner ländlicher Raum**“ zugeordnet (STMWi 2013). Der Landkreis Garmisch-Partenkirchen wurde im Zuge der im August 2014 von der bayerischen Staatsregierung beschlossenen Heimatstrategie im LEP der Gebietskategorie „**Raum mit besonderem Handlungsbedarf**“ zugeordnet (StMF 2014), da der Raum anhand eines wirtschaftlich/ demografischen Gesamtindicators weniger als 90% des bayerischen Durchschnitts erzielt. LEADER soll in diesem Förderraum zur Mobilisierung der Eigenkräfte beitragen. Zentrale Orte innerhalb des LAG-Gebiets sind das Oberzentrum Markt Garmisch-Partenkirchen sowie das Mittelzentrum Markt Murnau am Staffelsee. Bis zur Anpassung des Regionalplans an die aktuellen Vorgaben des LEP werden bestehende Klein- und Unterzentren als Grundzentren zusammengefasst. Im LAG-Gebiet betrifft dies folgende Orte: Mittenwald, Oberammergau, Grainau, Krün, Wallgau, Oberau, Farchant und Bad Kohlgrub.



### I. Ziele der Raumordnung

#### a) Zeichnerisch verbindliche Darstellung

- Allgemeiner ländlicher Raum
- Verdichtungsraum

#### b) Zeichnerisch erläuternde Darstellung verbaler Ziele

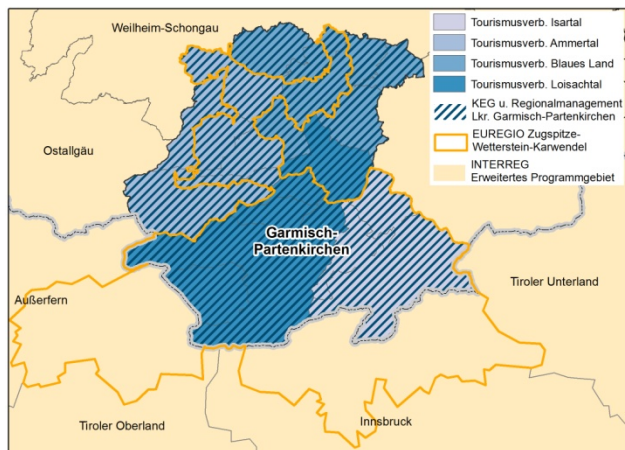
- Oberzentrum
- Mittelzentrum
- Grundzentrum

**Abbildung 2: Raumstruktur nach dem Bayerischen Landesentwicklungsprogramm (eigene Darstellung verändert nach STMWi 2013 und PLANUNGSVERBAND REGION OBERLAND 2001)**

### Bestehende Initiativen zur regionalen Entwicklung

In dem Gebiet der LAG Zugspitzregion sind bereits heute einige Initiativen der interkommunalen Zusammenarbeit aktiv (vgl. Abbildung 3). In diesen Strukturen haben die regionalen Akteure bereits **einige Erfahrungen mit interkommunaler** und grenzüberschreitender Zusammenarbeit gewonnen. Dennoch ist der Abbildung auch zu entnehmen, dass jene Kooperationszusammenschlüsse noch **verbesserungs- bzw. ausbaufähig** sind, wie sich beispielsweise anhand der bislang noch zersplitterten Gebietskulisse der einzelnen Tourismusverbände des Landkreises erkennen lässt. In der Kreisentwicklungsgesellschaft (KEG) ist das Regionalmanagement angesiedelt, welches über das Bayerische Staatsministerium der

Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat gefördert wird. Im LES-Prozess war die KEG eng mit eingebunden. Derzeit bestehen keine ILE-Gebiete oder IRE-Gebiete in der Zugspitzregion.



**Abbildung 3: Initiativen interkommunaler Zusammenarbeit im Gebiet der LAG Zugspitzregion**

## 2 Lokale Aktionsgruppe

### 2.1 Rechtsform, Zusammensetzung und Struktur

Zahlreiche regionale Akteure, Vertreter von Organisationen und die teilnehmenden Gemeinden haben am 02.07.2014 den Verein „**Regio Zugspitzregion e.V.**“ mit dem LAG-Gebiet „**Zugspitzregion**“ im Landkreis Garmisch-Partenkirchen (ohne die Gemeinde Bad Bayersoien, die bereits Mitglied in der LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel ist), **neu gegründet**. Der Verein ist im Vereinsregister eingetragen und hat seinen Sitz in Garmisch-Partenkirchen (Satzung und Geschäftsordnung siehe Anhang). Ziel des Vereins ist, die Regionalentwicklung des Landkreises sowie die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu fördern. Bürgerinnen und Bürger sollen die Regionalentwicklung des Landkreises Garmisch-Partenkirchen **aktiv mitgestalten und vor allem mitentscheiden**.

Mit Stand vom 25.11.2014 zählte der Verein bereits **67 Mitglieder** aus mehr als **elf verschiedenen Interessensgruppen** (u.a. Regionale Produkte, Wirtschaft, Klimaschutz/ Energie, Tourismus, Natur und Umwelt, Land- und Forstwirtschaft, Kultur/ Kunst/ Heimat, Gesundheit, Ausbildung/ Bildung, Soziales/ Kirchen, Generationen/ Inklusion), was eine **ausgewogene und repräsentative Gruppierung** von regionalen Akteuren aus unterschiedlichen kommunalen und sozioökonomischen Bereichen des Vereinsgebietes darstellt (vgl. Anhang).

Die Organisation wurde so gestaltet, dass unter dem Dach eines Vereins in Zukunft je eine **Abteilung** für die EU-Förderprogramme „LEADER“ und „EUREGIO“ ihre jeweiligen Angelegenheiten selbständig und eigenverantwortlich regelt. Die Abteilung „LEADER“ bildet dabei die LAG. Die **Mitgliedschaft steht allen Interessenten** und somit allen Bürgern sowie Gebietskörperschaften, deren Wirkungskreis im Landkreis Garmisch-Partenkirchen liegt und die den Vereinszweck unterstützen, **offen**. Die Organe dieser Abteilung sind:

- Abteilungsversammlung (= LAG-Mitgliederversammlung)
- Entscheidungsgremium



- Abteilungsvorsitzender/ ggf. Geschäftsführer
- Beiräte
- Arbeitskreise

Die **Abteilungsversammlung** entspricht der LAG-Mitgliederversammlung und entscheidet über die Annahme und **Änderung der LES**, beantragt die Berufung eines **Geschäftsführers** und nimmt weitere, organisatorische Aufgaben wahr. In der Abteilungsversammlung der LAG besitzen im Gegensatz zur Mitgliederversammlung des Dach-Vereins, in der nur die ordentlichen Mitglieder stimmberechtigt sind, **alle ordentlichen und fördernden** Vereinsmitglieder das **gleichberechtigte Stimmrecht**. Sie wählen mindestens alle drei Jahre den Abteilungsvorsitzenden und dessen Stellvertreter, zwei Abteilungskassenprüfer sowie 10 der 17 Mitglieder des Entscheidungsgremiums.

Zentrales Gremium der LAG ist das **Entscheidungsgremium**. Hauptaufgabe ist die Prüfung und Bewertung eingereicherter **LEADER-Projekte** anhand der transparenten **Projektauswahlkriterien** auf Übereinstimmung mit den Zielen der LES sowie die Entscheidung über deren Initiierung, Auswahl und Unterstützung. Das Gremium tagt nach Bedarf ca. drei bis viermal jährlich. Es setzt sich aus 17 stimmberechtigten Mitgliedern zusammen. Die vier Hauptorte der Talschaften, zwei kleinere Gemeinden, der Landkreis Garmisch-Partenkirchen und der Abteilungsvorsitzende stellen dabei insgesamt acht Vertreter der öffentlichen Verwaltungen. Bezüglich der Wahl der 10 weiteren, von der Abteilungsversammlung gewählten Mitglieder ist gemäß der Vereinssatzung zu beachten, dass **mehr als die Hälfte** der gesamten Mitglieder des Entscheidungsgremiums aus Vertretern des nicht-öffentlichen Bereichs (**WiSo-Partner sowie Öffentlichkeit**) bestehen muss und auf einen **angemessenen Anteil an Frauen und Jugendvertretern** geachtet werden soll. **WiSo-Partner** haben einen Anteil von ca. **59 %**, die **öffentlichen Verwaltungen von 41 %**. Zu den WiSo-Partnern zählen u.a. **Vertreter der Themenfelder** Frauen, Soziales, Tourismus, Kinder, Jugendliche, Gesundheit, Natur- und Umweltschutz und Regionale Produkte. Damit spiegelt das Gremium die unterschiedlichen Themen der LES wider. Der **Frauenanteil** des Gremiums liegt bei **29 %**, der Anteil von **Frauen- und Jugendvertretern bei 47 %** um die Berücksichtigung von spezifischen Frauen- und Jugendbelangen bestmöglich sicherzustellen. Das Entscheidungsgremium repräsentiert eine **ausgewogene, alle Bereiche und soziale Gruppen vertretende Zusammensetzung** und stellt damit die Berücksichtigung aller lokalen Interessen der Zugspitzregion sicher. Damit werden übergeordnete **ELER-Zielsetzungen** auch bei Besetzung des Entscheidungsgremiums berücksichtigt (u.a. Umweltschutz, Demografie).

Zu den Aufgaben des **Abteilungsvorsitzenden** gehört die Vorbereitung, Einberufung und Leitung der **Abteilungsversammlung** sowie der Vollzug ihrer Beschlüsse. Darüber hinaus leitet er das **Entscheidungsgremium**, bestellt die Mitglieder der Beiräte, führt zusammen mit dem Stellvertreter die gewöhnlichen **Geschäfte** der Abteilung und entscheidet bei unaufschiebbaren Geschäften anstelle der Abteilungsversammlung. Aufgrund der Vielzahl zu erledigender Aufgaben kann die Abteilungsversammlung außerdem beim Vereinsvorsitzenden die Berufung eines **Geschäftsführers** beantragen. Dieser unterstützt den Abteilungsvorsitzenden bei der Führung der gewöhnlichen Geschäfte und bearbeitet insbesondere die Förderanträge und den Verkehr mit den Förderstellen, organisiert die Öffentlichkeitsarbeit, Abteilungsversammlungen sowie Treffen des Entscheidungsgremiums und berät die Projektpartner. Als Geschäftsführer wurde in der LAG-Mitgliederversammlung vom 08.10.2014 der langjährig erfahrene und regional gut vernetzte Euregio-Geschäftsführer Herr Martin Kriner vorgeschlagen. Die formale Bestellung des Geschäftsführers erfolgt durch den Vorsitzenden, sobald die förderrechtlichen Bedingungen geklärt sind.

Die **Beiräte** wirken **beratend an der Entscheidungsfindung** mit. Ihre Mitglieder werden vom Abteilungsvorsitzenden bzw. der LAG-Mitgliederversammlung bestellt und können sich sowohl aus ordentlichen oder fördernden Mitgliedern, aber auch externen fachkundigen Personen zusammensetzen. In der LAG Zugspitzregion sollen u.a. folgende Vertreter eingebunden werden: der Regierung, des Bezirks, des Landratsamtes, des Amtes für Ländliche Entwicklung (**ALE**), des Amtes für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (**AELF**) sowie der **LEADER-Manager**. Nach Bedarf können auch weitere Vertreter wie z.B. Tourismusverbände, Bauernverband, Umweltschutzverbände, Kammern oder Wirtschaftsverbände projektbezogen hinzugezogen werden. Sie werden zu den Sitzungen des **Entscheidungsgremiums eingeladen** und nehmen eine **beratende Funktion ohne Stimmrecht** wahr, indem sie Initiativen und Anregungen entwickeln, die auch der Mitgliederversammlung bzw. Abteilungsversammlung mitgeteilt werden.

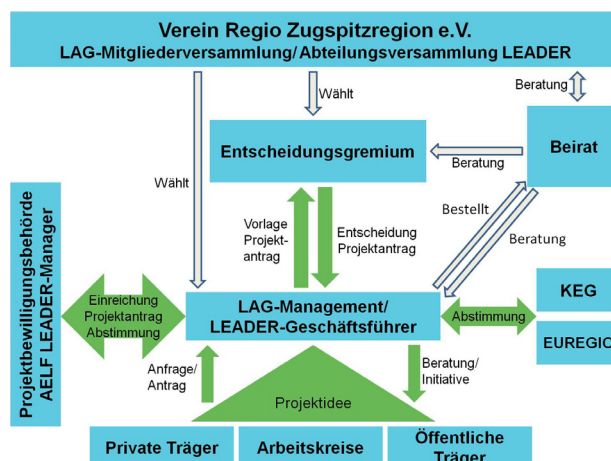
In den **Arbeitskreisen** arbeiten regionale Akteure in den Handlungsfeldern der LES zusammen. Sie diskutieren Handlungsbedarfe und entwickeln Handlungsansätze, Zielvorstellungen, Projektideen und Vorschläge für potenzielle Projektträger. **Die Mitarbeit in den Arbeitskreisen steht allen Bürgerinnen und Bürgern offen**. Somit bieten die Arbeitskreise eine dauerhafte Beteiligungsmöglichkeit im LEADER-Prozess gemäß dem Bottom-Up-Gedanken. Nach Auswahl der LAG ist 2015 die Gründung der Arbeitskreise geplant. Die Treffen finden nach Bedarf, jedoch mindestens zweimal jährlich statt.

## 2.2 Aufgaben und Arbeitsweise

Zu den Aufgaben der LAG gehört gemäß der Satzung des Regio Zugspitzregion e.V. die **Förderung** des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen **Wohls der Einwohner** des Landkreises Garmisch-Partenkirchen unter anderem durch Förderung, Erhaltung und nachhaltige Entwicklung der Wirtschaftsstruktur, der Landwirtschaft, des nachhaltigen Tourismus, des sozialen Zusammenhalts, der natürlichen Lebensgrundlagen, der Landschaft, kulturellen Identität und der Bildung, die der **Zukunftssicherung im ländlichen Bereich** dienen. Darüber hinaus sollen durch die **regions- und grenzüberschreitende Zusammenarbeit** die guten nachbarschaftlichen Beziehungen insbesondere mit den angrenzenden Landkreisen sowie dem österreichischen Bundesland Tirol weiterentwickelt und so ein Beitrag zur **internationalen Verständigung und Zusammenarbeit im geeinten Europa** gewährleistet werden.

Die **Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie** wird schwerpunktmäßig vom LAG-Geschäftsführer in enger Abstimmung mit dem Abteilungsvorsitzenden, dem Entscheidungsgremium, der Abteilungsversammlung, den Arbeitskreisen und den Beiräten wahrgenommen.

Folgende Abbildung verdeutlicht das **Zusammenspiel der LAG-Organe** im Prozess von der **Projektidee zur Umsetzung**.



**Abbildung 4:** Arbeitsweise und -strukturen der LAG-Organe von der Projektidee bis zur Umsetzung

## 2.3 LAG-Management

Das LAG-Management wird vom **Abteilungsvorsitzenden bzw. dem Geschäftsführer der LAG** geleistet, der den regionalen Entwicklungsprozess in **folgenden Aufgabenbereichen koordiniert und unterstützt**:

- Geschäftsführung der LAG
- Steuerung und Überwachung der Umsetzung der LES (u.a. Monitoring, Aktionsplan, Finanzierungspläne, Abrechnungen)
- Unterstützung von Projektträgern bei der Projektentwicklung und Umsetzung (Coaching, Motivation)
- Impulsgebung für Projekte zur Umsetzung der LES
- Vorbereitung des Projektauswahlverfahrens der LAG
- Unterstützung von Arbeits- und Projektgruppen (Beratung, Moderation)
- Evaluierungsaktivitäten
- Öffentlichkeitsarbeit zu LEADER im LAG-Gebiet (Internetauftritt, Pressearbeit, Veranstaltungen, Veröffentlichungen) und LAG-Außendarstellung
- Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren im Sinne der LES (Koordination von Treffen)
- Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch mit anderen LEADER-Regionen (gebietsübergreifend, transnational)
- Mitarbeit im LEADER-Netzwerk
- Fortbildungen und Controlling (Budgetierung)

Einen wichtigen Arbeitsschwerpunkt stellt die **Koordination und Förderung der Zusammenarbeit** verschiedener regionaler Akteure mit anderen LEADER-Regionen dar. Dazu werden vom LAG-Management Austausch- und Vernetzungstreffen mit weiteren LAGn ca. 2-3 mal jährlich angestoßen. Einmal pro Quartal finden **Oberland-Vernetzungstreffen** (am 10.04.2014 und am 22.07.2014 fanden die ersten Treffen bereits statt) sowie **Allgäu-Oberland-Vernetzungstreffen** statt, **Moorallianz-Vernetzungstreffen** werden regelmäßig durchgeführt sowie Kooperationsprojekte nach Bedarf koordiniert (vgl. Aktionsplan im Anhang). Mit der KEG und der EUREGIO sind regelmäßige Abstimmungstreffen geplant. Es wird deutlich, dass sich die LAG als **Koordinierungsplattform für regionale Prozesse** unter Einbindung der anderen Initiativen engagiert.

Darüber hinaus gehört die **Unterstützung lokaler Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten** zu den wichtigsten Aufgaben des Regionalmanagements. In der Projektinitiierungsphase werden die **Träger vom LAG-Management zukünftig intensiv betreut**. Dies erfolgt in Form von Gesprächen mit dem LAG-Management, den Arbeitskreisen oder dem Beirat. Das **LAG-Management motiviert und unterstützt** durch Beschaffung von Informationen, Herstellung von Kontakten zu Projektpartnern und Beratung zum Umsetzungsgebiet, zur Ausrichtung unter Berücksichtigung der Projektauswahlkriterien und zur Zeit- und Finanzplanung. Außerdem werden der Dialog mit den Förderstellen und der Umgang mit den Antragsformularen erleichtert. Desweiteren können Einschätzungen zur Förderfähigkeit über LEADER bzw. zu weiteren Fördermitteltöpfen gegeben werden. **Neue potenzielle Projektträger** werden über Presseartikel, Regionalforen und die Vorstellung erfolgreicher Projekte motiviert und ermuntert, eigene Projekte umzusetzen.

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt bildet die **prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit** der LAG. Dabei sind unter anderem folgenden Maßnahmen geplant:

Tabelle 1: Geplante Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit

Geplante Maßnahme	Inhalte/ Rhythmus
Pressearbeit/ Projektkommunikation	Regelmäßige Themen Pressemitteilungen/ Pressegespräche zu aktuellen Themen, Projektvorstellungen (mind. 6-8 jährlich)
Homepage/ Internet	Laufend aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, Anträgen. Ab Mitte 2015 Neuaufbau der Homepage.
Projektbroschüren	Über spezifische Projekte mind. 1 Projektbroschüre pro Jahr
Informations-Flyer	Informationen zum LEADER-Programm
Newsletter	Jährlich mind. 1 Newsletter zum Umsetzungsstand und aktuellen Informationen zu LEADER
Regionalkonferenz	Jährlich mind. 1 Regionalkonferenz zur Information und Aktivierung der Bevölkerung
Messeauftritte	Aktuelle Informationen über LEADER Zugspitzregion, Wirtschaftsmesse W.I.R. und weitere
Informationsveranstaltungen, Vorträge, Workshops	Organisation eigener Veranstaltungen und Besuch von LAG-Mitgliedern bei thematischen Veranstaltungen innerhalb und außerhalb der Region
Eröffnung von LEADER-Projekten	Repräsentation der LAG durch das LAG-Management, Rollups, Fahnen mit LEADER-Logo
Corporate Identity	Hoher Wiedererkennungswert durch einheitlichen Auftritt (Homepage, Flyer, Schilder etc.)

Um das LAG-Management zu unterstützen, wird eine **Geschäftsstelle** mit Sitz im Landkreis Garmisch-Partenkirchen eingerichtet. Der Landkreis stellt die **sachlichen und personellen Voraussetzungen** für die Geschäftsstelle bereit. Das LAG-Management wird mit **mindestens einer Vollzeit-Arbeitskraft** besetzt. Die Person soll über langjährige Erfahrungen in der regionalen Entwicklung, breit aufgestellte regionale Netzwerke und hervorragende Regionskenntnisse verfügen. Im Sinne der Qualitätssicherung sind regelmäßige Teilnahmen an **Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen** geplant.

Um möglichst **viele Bürgerinnen und Bürger zur Beteiligung** zu bewegen, wird bewusst auf die Erhebung eines Mitgliedsbeitrages verzichtet. Der **Kreistag** des Landkreises Garmisch-Partenkirchen hat hierfür auf seiner Sitzung am 10.04.2014 beschlossen, die **laufenden Kosten des Vereins zu übernehmen** (vgl. Anhang). Zusätzlich ist geplant, Zuwendungen der Mitglieder und **Spenden einzuwerben**.

### 3 Ausgangslage und SWOT-Analyse

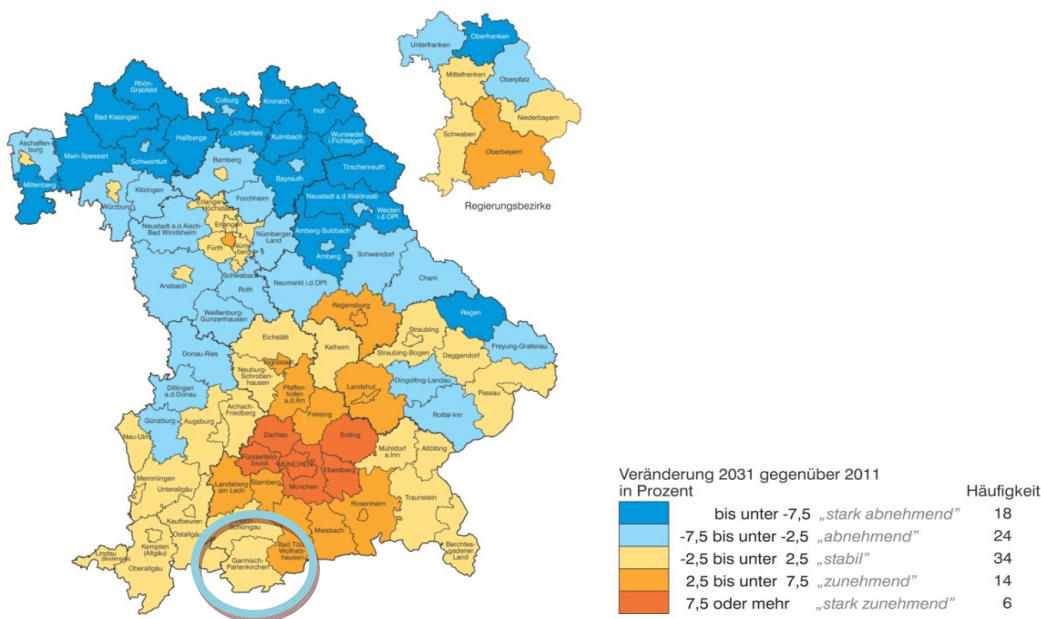
#### 3.1 Ausgangslage in den LES-relevanten Themenbereichen

##### Bevölkerungsstruktur und -entwicklung im LAG-Gebiet

Betrachtet man die Bevölkerungsentwicklung im LAG-Gebiet, so kann zwischen 2002 und 2012 eine rückläufige Entwicklung festgestellt werden. Innerhalb von zehn Jahren kam es zu einem **Bevölkerungsrückgang von -3,4 %**, wohingegen bayernweit ein Zuwachs von +1,1 % im gleichen Zeitraum zu verzeichnen war. Die größten Verluste weisen dabei die Gemeinden Spatzenhäuser (-9,9 %) und Mitten-

wald (-9,3 %) auf. In den Gemeinden Unterammergau (+6,8 %) und Seehausen am Staffelsee (+5,8 %) können hingegen die größten Zuwächse beobachtet werden. Damit fällt die Bevölkerungsentwicklung sehr unterschiedlich im LAG-Gebiet aus.

Die negativen bzw. niedrigen Werte im Vergleich zum bayerischen Durchschnitt sind auf den negativen natürlichen Saldo, also eine höhere Sterbe- als Geburtenrate, zurückzuführen. Trotz einem positiven Wanderungssaldo (mehr Zu- als Fortzüge) im LAG-Gebiet konnte dieser negative natürliche Saldo in den letzten zehn Jahren nicht ausgeglichen werden.



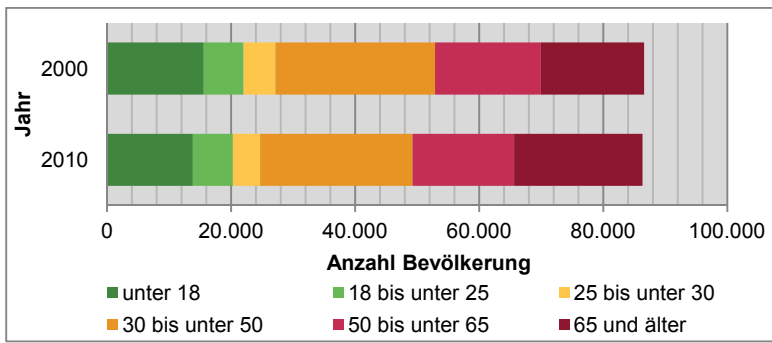
**Abbildung 5: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Bayerns (BAYLFSTAD 2012)**

Nach der Bevölkerungsvorausberechnung des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung wird dieser **Trend bis 2031** weiter bestehen und die Region muss mit einer **Abnahme der Bevölkerung um -2,2 %** rechnen (**-11,8 % natürlicher Saldo** und **+9,6 % Wanderungssaldo**). Insbesondere auf die Altersstruktur der Bevölkerung wird diese Entwicklung der kommenden Jahre weitere Auswirkungen haben. Der Anteil der über **65-Jährigen wird um mehr als 25 % zunehmen**, wohingegen der Anteil der unter 18-Jährigen um fast 18 % abnehmen wird (BayLfStad 2012).

Bereits zwischen 2000 und 2010 konnte eine **Abnahme der jüngeren Bevölkerungsschichten** beobachtet werden. Die Bevölkerungsgruppen über 30 Jahren, insbesondere die der über 65-Jährigen, wuchsen hingegen stetig. Die Alterung der Gesellschaft wird dabei durch zwei besondere Faktoren zunehmend verstärkt: Dem Zuzug von vorrangig älteren Menschen in den Landkreis Garmisch-Partenkirchen (Alterswohnsitz mit hoher Lebensqualität) sowie der Abwanderung junger Bevölkerungsgruppen auf Grund des Mangels an qualifizierten Arbeitsplätzen und Ausbildungsstätten.

Die unmittelbaren Folgen des demografischen Wandels sind damit bereits heute im LAG-Gebiet Zugspitzregion deutlich spürbar und erfordern **proaktive Anpassungsstrategien**.



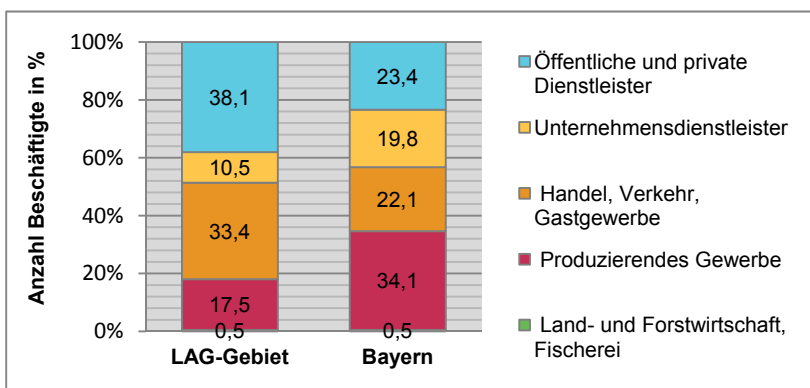


**Abbildung 6: Veränderung der Bevölkerung im LAG-Gebiet nach Altersklassen zwischen 2000 und 2010 (BAYLFSTAD 2014)**

### Erwerbstätigkeit und Wirtschaft, Wohnen, Energie und Klimaschutz im LAG-Gebiet

Die Wirtschaft im LAG-Gebiet Zugspitzregion ist sehr heterogen ausgeprägt und wird getragen von klein- und mittelständischen Unternehmen.

Im Jahr 2012 entsprach die **Arbeitslosenquote** im Landkreis Garmisch-Partenkirchen der des bayerischen Durchschnitts (3,7 %), wobei diese deutlichen saisonalen Schwankungen unterliegt. Das **Bruttoinlandsprodukt** pro Kopf liegt hingegen mit 23.025 € **deutlich unter** dem bayerischen Vergleichswert von 36.317 €. Die **geringe Wirtschaftleistung** ist auf die hohe Zahl **geringfügig Beschäftigter** im Wirtschaftsbereich *Handel, Verkehr und Gastgewerbe* (33,4 %), welche verhältnismäßig wenig zur Wirtschaftsleistung beitragen, zurückzuführen (LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2009). Das **produzierende Gewerbe** und die Unternehmensdienstleistungen liegen mit 17,5 % und 10,5 % **deutlich unter** dem bayerischen Durchschnitt. Der Anteil der öffentlichen und privaten Dienstleistungen liegt mit 38,1 % über den Werten des Freistaats. Als Ursache für den **hohen Anteil an Beschäftigten im Dienstleistungsbereich** kann der Tourismus und der stark ausgeprägte Gesundheitssektor in der Region angeführt werden. Das LAG-Gebiet wurde im Jahr 2014 aufgrund der beschriebenen schwierigen ökonomischen und demografischen Ausgangslage von der Staatsregierung als „**Raum mit besonderem Handlungsbedarf**“ eingestuft, um den besonderen Förderbedarf zu verdeutlichen (StMF 2014).

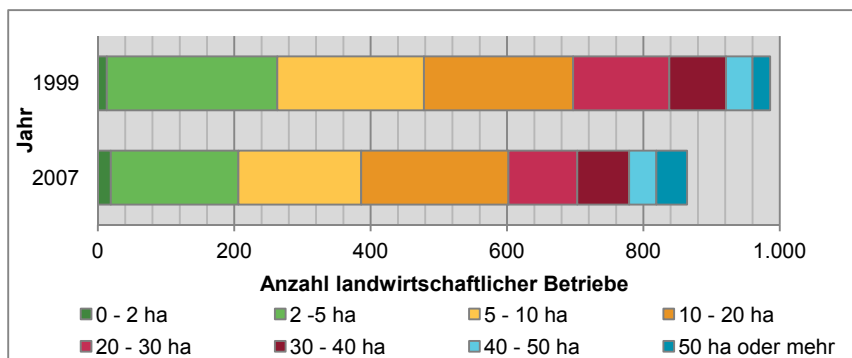


**Abbildung 7: Vergleich der Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen LAG-Gebiet – Bayern im Jahr 2012 (BAYLFSTAD 2014)**

Der **Tourismus** liegt mit rund **52.000 Übernachtungen** pro 1.000 Einwohner **weit über dem bayerischen** (6.457) und dem bundesdeutschen Durchschnitt (4.820)<sup>1</sup>. Dabei besteht der Großteil (ca. fünf Sechstel) der touristischen Beherbergungsbetriebe aus **Privatvermietern**, welche allerdings nur ca. 12.000 der insgesamt 32.000 Gästebetten im LAG-Gebiet bereitstellen. Im Jahr 2012 konnten 947.354 Gästeankünfte und 4.065.757 Übernachtungen registriert werden. Die Übernachtungsgäste erzeugen dabei rund 60 % des Umsatzes im Tourismus und ca. 38% entfallen auf Tagesgäste. Die hohe Bedeutung der Tagesausflügler liegt nicht zuletzt darin begründet, dass die Region gut an die Metropolregionen München und Augsburg angebunden ist (KEG 2013).

Neben dem Tourismus stellt insbesondere der **Gesundheitssektor** einen wichtigen Anteil des Dienstleistungsbereiches dar. Mit ca. 27 Betten pro 1.000 Einwohner in Vorsorge-/ Reha Einrichtungen und Krankenhäusern liegt die Region **deutlich über dem bayerischen** und oberbayerischen Durchschnitt (beide ca. 8,5 Betten pro 1.000 Einwohner).

Der primäre Sektor (**Land- und Forstwirtschaft, Fischerei**) fällt mit 1 % an der gesamten Wirtschaftsleistung des LAG-Gebietes und mit 0,5 % der Beschäftigten weniger ins Gewicht, funktional **prägt er die Region** jedoch stark. Dabei ist der **landwirtschaftliche Strukturwandel** deutlich zu beobachten. Er zeigt sich in rückläufigen Betriebszahlen (1997: 986 Betriebe; 2007: 864 Betriebe) bei gleichzeitiger Zunahme der durchschnittlichen landwirtschaftlichen Nutzfläche pro Betrieb (vgl. Abbildung 8). Naturraumbedingt dominiert die kleinstrukturierte extensive Grünlandnutzung, bei welcher der Milchwirtschaft eine besondere Bedeutung zukommt. Die Region konnte trotz des dargestellten landwirtschaftlichen Strukturwandels im Laufe der Zeit ihren **ländlichen Charakter** und ihre einzigartige Kulturlandschaft bewahren. In Verbindung mit den Angeboten im Bereich Tourismus, Naherholung und Gesundheit bieten sich hier gute Ansatzpunkte für eine Darstellung und Entwicklung dieser regionstypischen Qualitäten und Potenziale.



**Abbildung 8: Landwirtschaftliche Betriebe nach Größenklassen im LAG-Gebiet im Jahr 1999 und 2007 (BAYLFSTAD 2014)**

Neben dem Anteil verschiedener Wirtschaftszweige an der regionalen Wirtschaft ist die überregionale Verteilung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Raum bedeutend. So konnten im Jahr 2012 in der Region 24.993 sozialversicherungspflichtig (Svp) Beschäftigte am Arbeitsort und 28.602 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte am Wohnort ermittelt werden. Hieraus ergibt sich ein Pendlersaldo von knapp 13 %. Ein Vergleich mit den Werten von 2002 (Pendlersaldo knapp 8%) zeigt, dass die

<sup>1</sup> Die verwendeten Tourismuszahlen des BayLfStad beziehen sich auf die vorläufigen monatlichen Tourismuszahlen und beinhalten nicht die touristische Jahresabschlussstatistik

Zahl der **Auspendler** in dem Zeitraum **um rund 5 % gestiegen** ist. Hieraus lässt sich schließen, dass in der Region der **Mangel an Arbeitsplätzen** zugenommen hat. Ziel der Pendlerströme sind in erster Linie der Landkreis Weilheim-Schongau und der erweiterte Wirtschaftsraum Münchens, da dort qualifizierte Arbeitsplätze und oftmals lukrativere Arbeitsbedingungen vorhanden sind (LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2009). Einen Überblick über die Entwicklung der Beschäftigungszahlen gibt folgende Tabelle:

**Tabelle 2: Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten am Wohn- und Arbeitsort und Pendlersaldo zwischen 2002 und 2012 (BAYLFSTAD 2014)**

Jahr	Svp Beschäftigte am Arbeitsort	Svp Beschäftigte am Wohnort	Svp Beschäftigte am Arbeitsort weiblich	Svp Beschäftigte am Arbeitsort männlich	Pendlersaldo
2002	25.312	27.502	13.221	12.091	-2.190
2003	24.522	26.974	12.877	11.645	-2.452
2004	23.808	26.432	12.556	11.252	-2.624
2005	23.412	26.159	12.484	10.928	-2.747
2006	23.191	26.010	12.386	10.805	-2.819
2007	23.473	26.369	12.492	10.981	-2.896
2008	23.618	26.722	12.734	10.884	-3.104
2009	23.665	26.766	12.926	10.739	-3.101
2010	25.320	28.274	13.753	11.567	-2.954
2011	24.461	27.870	13.323	11.138	-3.409
2012	24.993	28.602	13.620	11.373	-3.609

Die **starke Nachfrage nach Wohnraum** durch den Tourismus, wohlhabende ältere Zuziehende oder Wohnbedarfe der Amerikaner verschärfen zunehmend die Situation auf dem Wohnungsmarkt im Landkreis Garmisch-Partenkirchen. Insbesondere für einkommensschwächere Bevölkerungsgruppen hat dieser Mangel an bezahlbarem Wohnraum gravierende Auswirkungen (BASIS 2014).

Für das LAG-Gebiet liegt ein „**Integriertes Klimaschutzkonzept**“ vor (LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2012). Im Jahr 2010 lag der **Anteil an erneuerbaren Energien** über alle Nutzungsarten hinweg **bei 7 %**. Bis zum Jahr 2035 kann laut dieser Studie für das LAG-Gebiet der Endenergiebedarf durch Einspar- und Effizienzmaßnahmen im Bereich Wärme um 40 %, im Bereich Strom um 20 % und bei den Treibstoffen um 9 % reduziert werden. Für die Zukunft gilt, die breite Bürgerschaft für dieses Thema zu sensibilisieren und das festgestellte **Erneuerbare-Energien-Potenzial von rund 50 %** gemeinsam mit den Bürgern der Region zu erschließen.

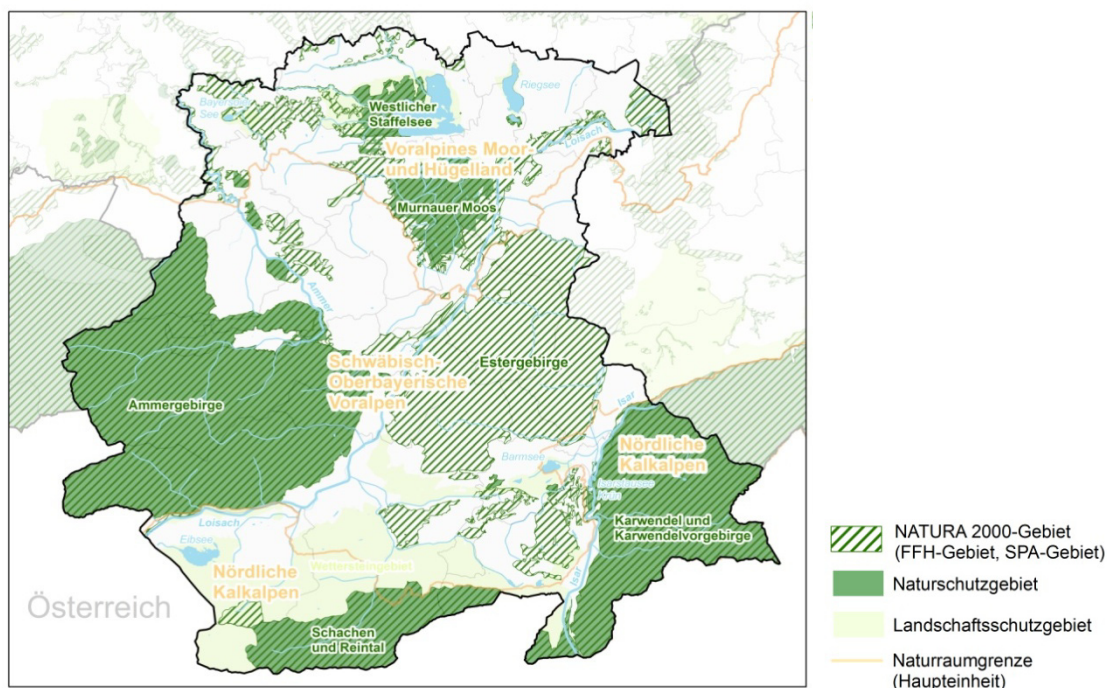
Insgesamt ist die **Wirtschaft im LAG-Gebiet stark durch die Nähe zu den Alpen** geprägt, wobei insbesondere die alpenländliche Topographie und der hohe Waldanteil (ca. 50 % der Landkreisfläche) die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten im LAG-Gebiet stark beeinflussen.

### Natur und Umwelt im LAG-Gebiet

Landschaftlich ist das gesamte LAG-Gebiet stark durch den Rückzug des Isarvorlandgletschers nach der letzten Würmeiszeit geprägt und lässt sich heute in **vier landschaftsstrukturelle Teilräume** unterteilen: Das Obere Isartal im Süden des Landkreises, das Loisachtal, das Ammertal im Westen und das Gebiet

um den Staffelsee, dem Blauen Land, im Norden des Landkreises. Bedingt durch die starke **Trennwirkung der Berge** konnten sich dabei in der Vergangenheit in den einzelnen Talschaften eigene kulturelle Identitäten entwickeln. Dennoch sind die **Talschaften** durch gemeinsame Themen und Herausforderungen **unmittelbar miteinander verbunden**, weshalb für die Zukunft in diesen Themenfeldern eine gemeinsame Strategie verfolgt werden muss.

Naturräumlich lässt sich das LAG-Gebiet in drei Haupteinheiten zuordnen (vgl. Abbildung 9). Im Süden des LAG-Gebiets liegt der Naturraum Nördliche Kalkalpen mit dem Karwendel- und Wettersteingebirge. Nördlich schließt sich der Naturraum Schwäbisch Oberbayerische Voralpen mit dem Ammergebirge, dem Niederwerdenfelser Land sowie den Kocheler Bergen an. Der Norden des LAG-Gebietes erstreckt sich mit dem Ammer-Loisach-Hügelland über das Voralpine Moor- und Hügelland (LfU Bayern 2013).



**Abbildung 9: Naturräumliche Übersicht und Schutzgebiete im LAG-Gebiet (eigene Darstellung nach StMUV 2014)**

In den Hochlagen der Nördlichen Kalkalpen dominieren alpine Rasen, Felsfluren sowie Schutt- und Schottergesellschaften. In tieferen Lagen treten ausgedehnte Latschengebüsche, Bergmischwälder und Fichtenreinbestände auf. **Die Isar** bildet in der Region die bei weitem ursprünglichste und relativ **ungestörte alpine Wildflusslandschaft Bayerns** mit großen Beständen extrem bedrohter Arten. Wirtschaftlich dominieren die Almwirtschaft und der Tourismus (insbesondere während der Sommermonate). Im Norden schließt sich der Naturraum der Schwäbisch Oberbayerischen Voralpen an, welcher einen abwechslungsreichen voralpinen Landschaftsraum darstellt. Dieser reicht von Wildflusslandschaften (u.a. Loisach und Ammer) und **Zwischenmoor- und Mooregebieten** in den Tallagen, bis hin zu artenreichen Extensivwiesen, Kalkmagerrasen und **Bergmischwäldern**. Der nördliche Teil des LAG-Gebiets erstreckt sich über das südliche Voralpine Moor- und Hügelland. Charakteristisch sind ausgedehnte **Moor- und Streuwiesengebiete**, welche ökologisch besonders wertvolle Bereiche bilden. Die Region zählt zu den moorreichsten Gebieten ganz Mitteleuropas und besitzt ein ausgeprägtes **Gewässernetz mit kleinen und großen Seen** (LfU Bayern 2012).

**Tabelle 3: Flächenverteilung der einzelnen Schutzgebietskategorien im LAG-Gebiet**

Schutzgebietskategorie	Fläche im LAG-Gebiet in km <sup>2</sup>	Flächenanteil LAG-Gebiet in %	Flächenanteil Bayern in %
NATURA 2000 Gebiete	547,8	54,1	11,3
FFH-Gebiete	496,7	49,1	9,1
SPA-Gebiete	497,4	49,2	7,7
Naturschutzgebiete	354,2	35,0	2,3
Landschaftsschutzgebiete	138,1	13,6	30,1

Rund **66% der Landkreisfläche** sind heute **Schutzgebiete** (vgl. Tabelle 3). Den größten Teil stellen dabei NATURA 2000-Gebiete (FFH- und SPA-Gebiete) dar, welche 54 % der Landkreisfläche ausmachen. Ein Vergleich mit dem bayerischen (11 %) und gesamtdeutschen Durchschnitt (15 %) zeigt deutlich, welche **hohe überregionale Naturschutzfunktion und -bedeutung** der Region zukommt (BMU & BfN 2011; LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2009). Ein Beispiel für die **herausragende ökologische Stellung** der Region ist das **Murnauer Moos**, welches den flächenmäßig größten und qualitativ bedeutendsten Moorkomplex der Alpenrandmoore in Mitteleuropa darstellt (BfN 2013).

### Bestehende regionale Konzepte und Untersuchungen

Die Ergebnisse relevanter, fachspezifischer Konzepte und Untersuchungen wurden zum einen in die Stärken-Schwächen-Analyse einbezogen und **fließen damit in die LES** ein. Zum anderen wurde bei **Aufstellung der LES** auf eine Abstimmung mit diesen Konzepten und Strategien geachtet, so dass die LES ein **gemeinsames „Dach“** bildet. Ergebnisse aus folgenden Konzepten wurden dabei berücksichtigt:

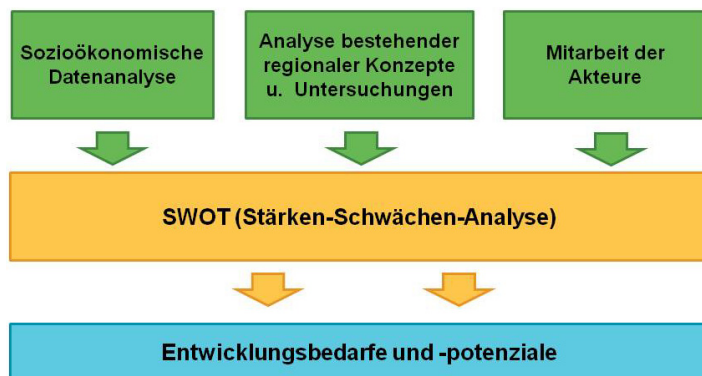
- Landkreisentwicklungskonzept (LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2009).
- Tourismuskonzept für die Dachmarke Zugspitz-Region Garmisch-Partenkirchen (KEG 2013).
- Entwicklungskonzept für die Gesundheitsregion Garmisch Partenkirchen (KEG 2011).
- Machbarkeitsstudie für ein Bildungszentrum für Gesundheits- und Sozialberufe im Landkreis Garmisch-Partenkirchen (KEG 2013a).
- DEMOGRAFIE-CHECK bis 2028. Modellregion GAP. Der demografische Wandel im Landkreis Garmisch-Partenkirchen – Auswirkungen auf die regionale Entwicklung (DEMOCHANGE 2012).
- Integriertes Klimaschutzkonzept für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen (LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN 2012).
- Geplant ist ein Naturpark Ammergauer Alpen mit den Mitgliedsgemeinden Ettal, Oberammergau, Unterammergau, Saulgrub, Bad Kohlgrub und Bad Bayersoien. Das Konzept hierzu wurde bereits im Umweltministerium eingereicht.
- Sozialraumanalyse Landkreis Garmisch-Partenkirchen (BASIS 2014).
- Strukturschwache ländliche Räume in Bayern Strategien zur Wirtschafts- und Kommunalentwicklung (FW 2011).



## 3.2 SWOT-Analyse

### Methodik der Vorgehensweise

Auf Basis der **sozioökonomischen Datenanalyse**, der Analyse **regionaler Konzepte und Untersuchungen** wurden in **mehreren Veranstaltungen** gemeinsam **mit den Bürgerinnen und Bürgern** die Stärken und Schwächen der Zugspitzregion herausgearbeitet, diskutiert und weiterentwickelt (vgl. Abbildung 10).



**Abbildung 10: Methodik zur Ableitung von SWOT-Analyse und Entwicklungsbedarfen und -potenzialen**

Im ersten Schritt wurden dazu im **Einschätzungsworkshop vom 04.12.2013** von lokalen Schlüsselpersonen und regionalen Akteuren die spezifischen Stärken und Schwächen analysiert. Dabei wurden unterstützend als Input die sozioökonomische Datenanalyse vorgestellt sowie bereits bestehende regionale Konzepte und Untersuchungen zur Einsichtnahme ausgelegt. Ziel war eine **aus Sichtweise der relevanten regionalen Akteure** nach dem Bottom-Up-Prinzip komplett neu aufgestellte aktuelle Einschätzung der Stärken und Schwächen sowie der daraus abgeleiteten dringlichsten gemeinsamen Handlungsbedarfe in der Zugspitzregion. Im zweiten Schritt wurden im Rahmen der **vier Talschaftsforen (10. bis 14.02.2014)** die im Einschätzungsworkshop erarbeiteten Stärken und Schwächen von den Bürgerinnen und Bürgern aus Sicht der jeweiligen Talschaft/ des Gesamttraumes überprüft, ergänzt und weiterentwickelt. Insgesamt entwickelten und **ergänzten ca. 255 Teilnehmer in fünf Veranstaltungen die regionale SWOT** mit den abgeleiteten Entwicklungsbedarfen und -potenzialen. Anschließend wurden die Ergebnisse von der Steuerungsgruppe überprüft, diskutiert, ergänzt und bestätigt.

Bei Erarbeitung der SWOT wurde zunächst mit einem breiten Spektrum von **acht Themen** gearbeitet, aus denen sich die dringendsten Entwicklungsbedarfe und -potenziale ergaben, die im Rahmen der strategischen Ausrichtung zu **drei strategischen Handlungsfeldern** (vgl. Kap. 4) zusammengefasst wurden.

**Tabelle 4: SWOT-Analyse**

Wirtschaft	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandensein weicher Standortfaktoren</li> <li>• Kreiseigener Schlachthof</li> <li>• Alte Handwerke werden gepflegt</li> <li>• Dachmarken („Werdenfeler Land“ / „Unser Land“) im Ammertal bereits gut etabliert</li> <li>• Regionsspezifische Wirtschaftsbereiche im Ammertal (Kloster/ Bildhauerei/ Brauerei) vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Region ist nicht als Wirtschaftsstandort bekannt</li> <li>• Ungünstige geographische „Randlage“</li> <li>• Schlechte Infrastruktur (keine flächendeckende Breitbandversorgung; schlechte Verkehrsanbindung insbesondere der ländlichen Gebiete und des Südens vom Landkreis)</li> <li>• Abwanderung bzw. Nichtansiedlung wirtschaftlicher Betriebe (aufgrund fehlenden Flächenpotenzials -&gt; hohe Grundstückspreise/ Mieten)</li> <li>• Fehlendes wirtschaftliches Gesamtkonzept</li> <li>• Mangelnde Vernetzung in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen</li> <li>• Geringe regionale Wertschöpfung</li> <li>• Monostruktur: Kein gesunder Branchenmix</li> <li>• Mangel an leistungsfähigen größeren Handwerksbetrieben im Bau- und Ausbaugewerbe</li> <li>• Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften und Arbeitsplätzen verstärkt die Abwanderung der Jugend</li> <li>• Fachkräftemangel v. a. im Tourismus sowie im Gesundheits- und Sozialwesen (Pflege)</li> <li>• Mangel an alternativen und flexiblen Arbeitsformen (z.B. Home-Office)</li> <li>• Geringe Bezahlung in der Gastronomie sowie mangelnde Wertschätzung der Branche</li> <li>• Ausgeprägte Saisonalität im Tourismus</li> <li>• Hohe Arbeitslosigkeit (insb. während Nebensaison)</li> <li>• Niedriges durchschnittliches Einkommen / Kaufkraft</li> </ul>
Natur / Landschaft / Umwelt / Land- und Forstwirtschaft / Klima / Energie	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Schutzgebiete und hohe Artenvielfalt</li> <li>• Großteils intakte Natur- und Kulturlandschaft, viele naturnahe (Wirtschafts-) Wälder</li> <li>• Hohes Holzaufkommen</li> <li>• Kleinstrukturierte, noch stabile Landwirtschaft (Besitz-/ Pachtverhältnisse), Almwirtschaft</li> <li>• Gute Zusammenarbeit in der Landwirtschaft (Genossenschaften, hoher „Organisationsgrad“ auch im Naturschutz)</li> <li>• Relativ geringer CO<sup>2</sup>- Ausstoß (wenig produzierendes Gewerbe)</li> <li>• Potenziale für die Erschließung erneuerbarer Energien vorhanden (viele Sonnenstunden/ Loisachtal: Wasserkraft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierige Topographie</li> <li>• Teilweise Nutzungskonflikte zwischen Landwirtschaft, Naturschutz, Forstwirtschaft, Jagdwirtschaft (z.B. Verbuschung, Schalenwildmanagement)</li> <li>• Strukturwandel in der Landwirtschaft insbesondere im Norden des Landkreises</li> <li>• Wenig vielfältige landwirtschaftliche Primärproduktion</li> <li>• Unzureichende Wertschöpfung, da kaum Vermarktung/ Förderung und Verarbeitung regionaler Produkte (z.B. Murnau-Werdenfeler-Rind)</li> <li>• Wenig Wachstumspotenzial in der Landwirtschaft (Fläche knapp/ unrentabel)</li> <li>• Zu geringe Größe der Betriebe und Zeitmangel in der Nebenerwerbslandwirtschaft</li> <li>• Fehlendes (realistisches) Energiewendekonzept</li> <li>• Fehlende Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie</li> <li>• Potenzial erneuerbarer Energien zu wenig ausgeschöpft</li> <li>• Unabhängige Energie(einsparungs)beratung nur in Markt Garmisch-Partenkirchen vorhanden</li> </ul>

Tourismus	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwechslungsreiche (Vor-) Alpenlandschaft</li> <li>• Große Anzahl an Naturschutzgebieten (Murnauer Moos)</li> <li>• Positives Image und hoher Bekanntheitsgrad der Region</li> <li>• Touristische Infrastruktur</li> <li>• Internationale Sportveranstaltungen</li> <li>• Authentizität (Talschaften)</li> <li>• Unterschiedliche touristische Zielgruppen und unterschiedliche Zielsetzungen (Blaues Land -&gt; Kultur und Kunst; Garmisch-Partenkirchen -&gt; Sport und Gesundheit, Ammertal -&gt; Spiritualität/ Passion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhomogene Tourismuslandschaft (Talschaften) und mangelnde Zusammenarbeit (kein Leitbild/ kein gemeinsamer Auftritt und Kundenansprache/ keine talschaftsübergreifende Gästekarte/ Vermarktung der kulturellen Vielfalt des Landkreises)</li> <li>• Mangelnde Identifikation mit dem Begriff: „Zugspitze“ in Teilen des Landkreises</li> <li>• Touristisches Angebot zu einseitig auf Hauptzielgruppe (ältere Menschen) abgestimmt (Mangel an ganzjährig attraktiven Tourismusangeboten/ Familientourismus)</li> <li>• Fehlende Variation und Vernetzung innerhalb des Tourismus (z.B. mit Gesundheit, Sport) sowie mangelhafte touristische Nutzung von Geschichte und Kultur im Ammertal</li> <li>• Mangelhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis/ veraltete Infrastruktur (Betriebe/ Einrichtungen/ Bergbahnen/ Gastronomie)</li> <li>• Zu viele Privatvermieter, zu wenig hoch-qualitatives Beherbergungsangebot / Wellness-Angeboten (Hotel)</li> <li>• Bettenverluste in Hotellerie/ privat</li> <li>• Hoher Leerstand an touristischen Betrieben</li> <li>• Mangelhafter Zustand und Instandhaltung/ Pflege von Rad- und Wanderwegen</li> <li>• Rad- und Wanderwege nicht einheitlich beschildert/ zu ungenau beschrieben (z.B. kinderwagentauglich, familiengerecht)</li> </ul>
Bevölkerung	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitangebot</li> <li>• Heimat/ Brauchtum und Tradition/ Vereinsleben</li> <li>• Heimatverbundenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägtes Talschaftsdenken</li> <li>• Zunehmende Auswirkungen des demografischen Wandels (Bevölkerungsrückgang/ Überalterung (Rückgang Geburten/ Zuzug älterer Personen)/ Abnehmende Bleibebereitschaft der Jugend)</li> <li>• Wachsende Kluft zwischen Arm und Reich</li> <li>• Niedriges Durchschnittseinkommen und niedrige Renten (Altersarmut)</li> </ul>
Bildung und Kultur	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Bildungsangebot Schulen (GS/ MS/ RS/ Gymnasium) Erwachsenenbildung, fachspezifische Schulen (Geigenbau-schule/ Schnitzschulen, ...)</li> <li>• Kooperationsvertrag „Südverbund“ der Grund- und Mittelschule (Mittenwald) und der Bürgermeister-Schütte-Schule (Partenkirchen)/ Grund- und Mittelschule Garmisch-Partenkirchen am Gröben; „Nordverbund“ (Murnau/ Oberammergau/ Bad Kohlgrub/ Oberau)</li> <li>• Lebendiges Vereinsleben und gelebte Tradition in den Dorfgemeinschaften</li> <li>• Gute Museumslandschaft</li> <li>• VHS im „Blauen Land“</li> <li>• Reiches musikalisches und kulturelles Angebot im nördlichen Teil des Landkreises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefährdung von Schulstandorten durch abnehmende Schülerzahlen insbesondere im oberen Isartal</li> <li>• FOS derzeit nur für Mädchen</li> <li>• Fehlende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Pflegekräfte sowie Land- und Forstwirte</li> <li>• Defizite i. der Erwachsenenbildung (z.B. Abendschule)</li> <li>• Fehlen höher qualifizierender Bildungsmöglichkeiten</li> <li>• Regional mangelhaftes Budget für Schularbeitsgemeinschaften (Personal/ Geld)</li> <li>• Fehlende politische Unterstützung z.B. der Berufsschule (Lehrlingsheim/ neue Ausbildungsbereiche)</li> <li>• Fehlen einer Vereinsjugend mit politischem Engagement (=&gt; Förderung KLJB)</li> <li>• Keine bzw. wenig Szene für junge Leute</li> <li>• Kultur/ Musikszene im Süden des Landkreises begrenzt und teilweise zu einseitig</li> </ul>

Bildung und Kultur	
Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlen eines gemeinsamen „Kultur-Portals“, das eine Einheit des Kulturraumes darstellt und eine Stärkung der Identität der eigenen Kultur erzeugt</li> <li>• Teilweise mangelnde Vernetzung der Museen im Landkreis und zu geringe Wertschätzung bei der Bevölkerung</li> </ul>
Gesundheit und Soziales	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsregion (hohe Bettenanzahl / hohe Ärztedichte)</li> <li>• Gesundheitlich günstige klimatische/ landschaftliche Bedingungen</li> <li>• Viele Arbeitsplätze im Gesundheitssektor vorhanden</li> <li>• Sozialverbände gut aufgestellt (breites Angebot)</li> <li>• Viele Sozialversicherungspflichtige im Tourismus/ Gastronomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Ärzteversorgung der ländlichen Gebiete (Hausärzte)</li> <li>• Mangelnde politische Wertschätzung der Gesundheits- und Sozialbranche</li> <li>• Niedrige Renten (Altersarmut)</li> <li>• Niedriglohn (Dienstleistung)</li> <li>• Mangel an Aus-/ Fort- und Weiterbildungsplätzen in Bereich Altenpflege,... verstärkt Fachkräftemangel im Pflegebereich</li> <li>• Teilweise unzureichende Anzahl an Sozialwohnungen</li> <li>• Regionale Defizite bei der Kinderbetreuung und mangelnde Abstimmung der Angebote</li> <li>• (Noch) fehlende Vernetzung Tourismus – Gesundheit</li> <li>• Mangelnde Integration von sozial benachteiligten Menschen oder von Menschen mit Migrationshintergrund</li> </ul>
Mobilität	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt Garmisch-Partenkirchen: Modellort für E-Mobilität</li> <li>• Gute Erreichbarkeit der zentralen Orte mit PKW</li> <li>• Wanderwege</li> <li>• Bergbahnen</li> <li>• Taxidichte in den zentralen Orten gut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise schlechte Erreichbarkeit abgelegener Gemeinden (Fehlen von Querverbindungen im Voralpenland)</li> <li>• Mangelhaftes ÖPNV-Netz (insb. zu Nachtzeiten) sowie mangelhaftes Preis-Leistungsverhältnis</li> <li>• Fehlen generationsgerechter Zugänglichkeit (Barrierefreiheit/ ÖPNV)</li> <li>• Mangelnde Vernetzung des ÖPNVs</li> <li>• Fehlende bürgerschaftliche bedarfsorientierte Angebote für alle (u. a. Bürgerbus)</li> <li>• Regional Defizite bei der Taxiversorgung</li> <li>• Unzureichende (Bahn-) Anbindung an die Metropolregionen/ Flughäfen München und Augsburg sowie mangelhafte Fahrradmitnahmemöglichkeiten im Zug</li> <li>• Teilweise unzuverlässiger Schülerverkehr und zu geringes Platzangebot</li> <li>• Teilweise mangelhafte Rad- und Fußwegeverbindungen</li> <li>• Mangelnde Umsetzung Strategie E-Bike</li> <li>• Mangelhafte Ausstrahlung des E-Mobilität Modellortes Garmisch-Partenkirchen</li> </ul>
Siedlungsentwicklung	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise regionale dörfliche Bebauung (typisch alpenländischer Stil)</li> <li>• Teilweise gepflegte „intakte“ Dorfkerne</li> <li>• Intakte Infrastruktur (Einzelhandel, Gewerbe,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Talflächen (knapper Siedlungsraum)</li> <li>• Nord-Süd Gefälle (Nähe zu München)</li> <li>• Rückläufige Nahversorgung auf Grund des demografischen Wandels und verändertem Einkaufsverhaltens (Internet)</li> </ul>

Siedlungsentwicklung	
Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Kaufhaus in Garmisch-Partenkirchen (s. Kaufhaus Rid in Weilheim)</li> <li>• Leerstände innerorts (Gewerbe) und sinkende Anzahl kleiner Einzelhändler mit regionalem Charakter</li> <li>• Geringe Nachverdichtung innerorts und Zersiedelung in den Außenbereichen</li> <li>• Abriss historisch wertvoller Gebäude</li> <li>• Zunehmende „Verkitschung“ des Ortsbildes</li> <li>• Zu wenig bezahlbarer Wohnraum für die im Landkreis lebenden Bürgerinnen und Bürger</li> <li>• Steigende Immobilienpreise durch den Tourismus und den Zuzug von vorrangig vermögenden Ruheständlern; Bauland befindet sich in privater Hand und ist nicht auf dem freien Markt verfügbar (Eigentümer nicht verkaufsbereit)</li> <li>• Hohe Mieten als Herausforderung für ortstreue Bevölkerung, junge Familien und Senioren</li> <li>• Mangel an „Einheimischen Grund“, der für die Bevölkerung auch finanzierbar ist</li> </ul>

### Entwicklungsbedarfe und -potenziale

Aus den oben aufgeführten **Stärken und Schwächen** wurden gemeinsam mit den regionalen Akteuren **folgende prioritäre Entwicklungsbedarfe und -potenziale** abgeleitet. Diese stellen eine wichtige **Grundlage** für die in Kapitel 4 anschließende Ableitung der **Strategischen Handlungsfelder** sowie Entwicklungs- und Handlungsziele dar.

**Tabelle 5: Abgeleitete Handlungsbedarfe**

Wirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschöpfen des Zusammenarbeitspotenzials in den regionalen Zukunftsbranchen</li> <li>• Bedarf an innovativen und flexiblen Arbeitsformen</li> </ul>
Natur / Landschaft / Umwelt / Land- und Forstwirtschaft / Klima / Energie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf an Schutz und Entwicklung regionaltypischer Kulturlandschaften mit der kleinbäuerlich strukturierten Land- und Forstwirtschaft</li> <li>• Sensibilisierung für die gemeinsame Lösung von Nutzungskonflikten (Landwirtschaft/ Naturschutz/ Forst- und Jagdwirtschaft)</li> <li>• Potenziale zur Vermarktung und Verarbeitung regionaler Produkte nutzen</li> <li>• Bedarf an Umsetzung einer Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie</li> <li>• Potenziale erneuerbarer Energien stärker nutzen und Energieeinsparung fördern</li> </ul>
Tourismus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau talschaftsübergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit im Tourismus</li> <li>• Bessere Ausnutzung des touristischen Potenzials der Region</li> <li>• Qualitätssicherung und -verbesserung der bestehenden touristischen Angebote</li> <li>• Beschilderung/ Instandhaltung und Ausbau bestehender Rad- und Wanderwege</li> </ul>

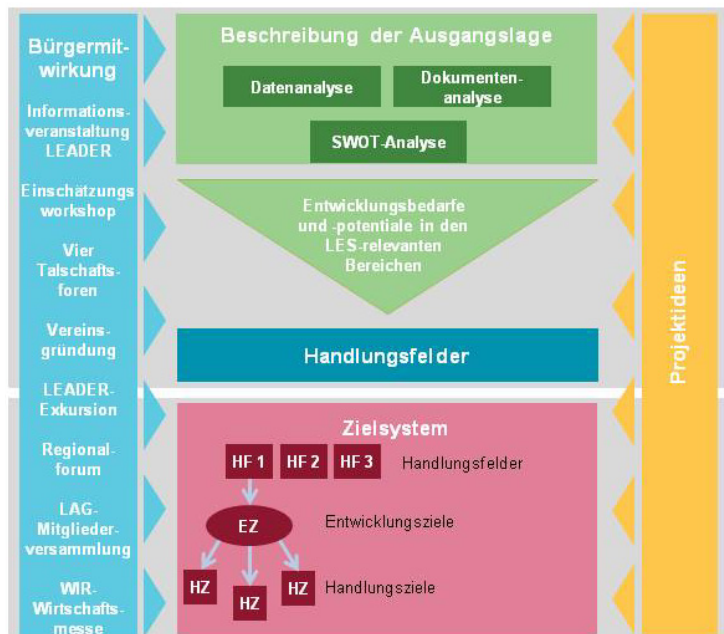


<b>Bevölkerung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interkommunale und talschaftsübergreifende Zusammenarbeit zur Stärkung des Wir-Gefühls in der Zugspitzregion</li> <li>• Bewältigung der Auswirkungen und Gestalten von Chancen des demografischen Wandels</li> <li>• Steigerung des Durchschnittseinkommens und der Kaufkraft</li> </ul>
<b>Bildung und Kultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf zum Aus- und Aufbau regionaler Bildungseinrichtungen</li> <li>• Vernetzung kultureller Einrichtungen und Angebote in der Zugspitzregion</li> <li>• Bedarf zur Förderung jugendorientierter attraktiver Freizeitangebote</li> <li>• Bedarf an Stärkung der regionalen kulturellen Identität</li> </ul>
<b>Gesundheit und Soziales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf an Verbesserung der flächendeckenden Gesundheitsversorgung</li> <li>• Nutzung des Potenzials einer Vernetzung des Gesundheitsbereichs mit dem Tourismus</li> <li>• Bedarf an der bedarfsorientierten Abstimmung und Ergänzung familienfreundlicher Kinderbetreuungsangebote</li> <li>• Bedarf an Integration sozial benachteiligter Menschen</li> <li>• Bedarf an Schaffung von Qualifizierungsmöglichkeiten für Fachkräften (u.a. in der Gesundheits- und Sozialbranche)</li> </ul>
<b>Mobilität</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf zum Ausbau klimagerechter barrierefreier bedarfsorientierter Mobilitätsangebote</li> <li>• Nutzung des Know-How-Potenzials des E-Mobilität Modellorts Garmisch-Partenkirchen für die gesamte Zugspitzregion</li> </ul>
<b>Siedlungsentwicklung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der Innenentwicklungspotenziale zur Sicherung lebendiger Dorfmiten</li> <li>• Deckung des Bedarfs an ortsnahen Nahversorgungsmöglichkeiten</li> <li>• Bedarf an bezahlbarem Wohnraum für alle Generationen und Einkommensklassen</li> </ul>

## 4 Ziele der Entwicklungsstrategie und ihre Rangfolge

### 4.1 Entwicklung der Ziele

Auf Basis der **Datenanalyse**, der **Dokumentenanalyse** und der **Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)** wurden **Entwicklungsbedarfe und -potenziale** abgeleitet, gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern diskutiert und zu einem **regionalen Zielsystem und Leitbild** weiterentwickelt (vgl. Abbildung 11). Im **Einschätzungsworkshop** am 04.12.13 wurde das Leitbild von regionalen Schlüsselpersonen entworfen, in den **vier Talschaftsforen** (10. bis 14.02.14) aus Sicht der Talschaften/ des Gesamttraumes von den Bürgerinnen und Bürgern überprüft, ergänzt und weiterentwickelt. Schließlich überprüften, ergänzten und bestätigten mehr als 120 Teilnehmer des **Regionalforums** vom 14.07.14 das Zielsystem (vgl. Kap. 4.8).



**Abbildung 11: Ableitung des Zielsystems auf Basis von SWOT, Daten- und Dokumentenanalyse**

**Die Entwicklungsstrategie** besteht aus einer übergeordneten **Vision**, den zentralen Handlungsfeldern mit ihren **Entwicklungszielen** und den zugehörigen prozess- bzw. projektbezogenen **Handlungszielen**. Dabei beschreibt die gemeinsame **Vision** den für das Jahr 2020 angestrebten Zielzustand und die wesentlichen Leitprinzipien für eine effiziente Zielerreichung. Der Zugspitzregion ist es gut gelungen, ein besonders **kompaktes Zielsystem** mit drei strategischen Handlungsfeldern aufzustellen. In den drei Handlungsfeldern bilden drei zugeordnete mittel- bis langfristige Entwicklungsziele die **obere Zielebene**. Darunter liegen 15 Handlungsziele auf der **unteren Zielebene**. Sie sind konkreter umsetzungsbezogen, da sie eine Veränderung der Handlungsweise der im jeweiligen Handlungsziel beteiligten regionalen Akteure bzw. betroffenen Zielgruppen beschreiben und auf konkrete Maßnahmen bzw. Projektpakete bezogen sind. Eine übersichtliche Tabelle mit allen Entwicklungs- und Handlungszielen, den zugeordneten Start- und Kooperationsprojekten und Indikatoren enthält der Anhang.

Vision, Entwicklungs- und Handlungsziele bilden den **festen Rahmen** der lokalen Entwicklungsstrategie. Innerhalb dieses Rahmens werden nach und nach **Projekte zur Umsetzung** der Lokalen Entwicklungsstrategie erarbeitet. Dies ist der **flexible Teil** der Entwicklungsstrategie, hier können im Laufe der Umsetzung bestehende (Start-)Projektansätze aktualisiert werden und neue Projekte hinzukommen. Neben der konsequenten Zielverfolgung ist so auch die Flexibilität gesichert, da auf neue Entwicklungen und Gegebenheiten reagiert werden kann.

**Die Vision** der lokalen Entwicklungsstrategie beschreibt Ausprägung, Qualitäten und Leitlinien des für das **Jahr 2020 angestrebten Zielzustandes der Zugspitzregion** aus Sicht von Einwohnern und Gästen. Mit der **LES hat sich die Region ein geeignetes Instrument** geschaffen, um diese Ziele zu erreichen. Die Vision wurde von den **regionalen Akteuren in zwei Veranstaltungen** (Steuerungsgruppe vom 26.05.14, Regionalforum 14.07.14) herausgearbeitet, weiterentwickelt und zusammen mit dem Zielsystem von der Mitgliederversammlung am 08.10.14 beschlossen.

**Vision Landkreis Garmisch-Partenkirchen 2020**

„Der Landkreis Garmisch-Partenkirchen zählt im Jahr 2020 zu den **besten Urlaubs- und Gesundheitsregionen** des Alpenraumes. Unter Bewahrung der **Besonderheiten von Mensch, Natur und Kultur** entwickeln wir gemeinsame **Aktivitäten**, die die **Talschaftsgrenzen** überwinden und höchste **Lebens- und Arbeitsqualität** in unserem einzigartigen attraktiven **Natur- und Kulturraum sichern.**“

**Tabelle 6: Übersicht Entwicklungs- (EZ) und Handlungsziele (HZ) in den drei Handlungsfeldern**

<b>EZ 1: Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraumes</b>
<b>HZ 1.1: Schutz und Entwicklung regionaltypischer Kulturlandschaften mit der bäuerlichen Land- und Forstwirtschaft bis 2020.</b>
<b>HZ 1.2: Bewusstseinsbildung/ Sensibilisierung für regionaltypische Kulturlandschaften mit dem Naturschutz, der (Berg-) Land- und Forstwirtschaft bis 2020.</b>
<b>HZ 1.3: Stärkung der regionalen Wertschöpfung durch Schaffung und Schließung regionaler Wertschöpfungsketten sowie Vermarktung im Lebensmittel- und Holzsegment bis 2020.</b>
<b>HZ 1.4: Förderung einer regionalen Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie unter besonderer Berücksichtigung von Bergwaldschutz und -entwicklung bis 2020.</b>
<b>HZ 1.5: Stärkung und Vernetzung von kulturellen Einrichtungen und Angeboten in der Region bis 2020.</b>
<b>EZ 2: Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum</b>
<b>HZ 2.1: Förderung einer familienfreundlichen integrativen Region mit generationengerechten gesundheitsfördernden Daseinsvorsorgestrukturen und Angeboten bis 2020.</b>
<b>HZ 2.2: Erhalt und Entwicklung von bezahlbarem Wohnraum für alle Generationen bis 2020.</b>
<b>HZ 2.3: Sicherung und Entwicklung lebendiger Ortsmitteln durch Stärkung der Innenentwicklung bis 2020.</b>
<b>HZ 2.4: Ausbau klimagerechter Mobilitätsangebote unter Berücksichtigung demografischer Entwicklungen bis 2020.</b>
<b>HZ 2.5: Stärkung der regionalen Bindung junger Menschen insbesondere durch attraktive Freizeit- und Ausbildungsangebote bis 2020.</b>
<b>EZ 3: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen</b>
<b>HZ 3.1: Entwicklung eines starken vernetzten nachhaltigen Wirtschaftsraumes mit qualifizierten Arbeitskräften bis 2020.</b>
<b>HZ 3.2: Aus- und Aufbau von regionalen Bildungseinrichtungen bis 2020.</b>
<b>HZ 3.3: Attraktivitätssteigerung durch regionale Zusammenarbeit und Angebotsvernetzung in einer gemeinsamen Tourismusdestination bis 2020.</b>
<b>HZ 3.4: Regionale Vernetzung, Ausbau und Vermarktung touristischer Infrastrukturen bis 2020.</b>
<b>HZ 3.5: Förderung von Energieeinsparung und Energiegewinnung insbesondere im Bereich erneuerbare Energien bis 2020.</b>

Gemeinsam mit den regionalen Akteuren wurde ein zukunftsorientiertes Leitbild mit **drei zentralen Entwicklungszielen (EZ)** erarbeitet, in welchen die Lokale Entwicklungsstrategie der Zugspitzregion umgesetzt wird. Dabei sind die Entwicklungsziele nicht isoliert voneinander zu betrachten, es handelt sich um eine **integrierte sektorübergreifende Strategie**, die die verschiedenen Themenfelder miteinander verbindet. Die **Entwicklungsziele** beziehen sich auf drei **inhaltliche Sektoren** (Natur- und Kulturräum, Lebensraum, Wirtschaftsraum). Dabei zeigt sich die integrierte Sichtweise auch in der sektorübergreifenden Kombination von Themen in den Handlungsfeldern (z.B. Natur und Kultur im ersten Entwicklungsziel). Aktuelle Herausforderungen wie die Bewältigung der **Folgen des demografischen Wandels** werden sektorübergreifend in allen Handlungsfeldern berücksichtigt. Zukunftsstrategisch wichtige Ziele wie **Umwelt- und Klimaschutz** konnten in die Entwicklungsziele integriert werden. Um frühestmöglich alle Entwicklungsziele voranzubringen, wurde darauf geachtet, dass in jedem **Entwicklungsziel mindestens ein Startprojekt** für 2015/ 2016 ausgearbeitet ist.

### 4.2 Entwicklungsziele in den Handlungsfeldern und Handlungsziele

Im Folgenden sind die **Entwicklungsziele** in den **drei Handlungsfeldern** der LAG Zugspitzregion mit den ihnen zugeordneten **Handlungszielen**, den zugehörigen **Start- bzw. Kooperationsprojekten** und den geplanten **Indikatoren** zur Messung der Zielerreichung dargestellt. Projekte tragen oftmals zur Erreichung **mehrerer Handlungsziele** aus verschiedenen Handlungsfeldern bei. Der Übersicht halber sind sie ihrem Schwerpunkt nach einem der drei Handlungsfelder/Entwicklungsziele bzw. einem Handlungsziel zugeordnet worden. Die genauen Inhalte der **Start- bzw. Kooperationsprojekte** sind in den Startprojektbeschreibungen (vgl. Anhang) dargestellt. Neben den konkreten Startprojekten sind eine Vielzahl von weiteren Projektideen und Projektansätzen von regionalen Akteuren entwickelt worden, die in einer **Projektideenübersicht** im Anhang aufgeführt sind. Dieser „Ideenpool“ wird laufend ergänzt und die Ansätze können nach und nach zur Umsetzungsreife weiterentwickelt und als Projektanträge eingereicht werden.

In einem **offenen Prozess** wurden gemeinsam mit den regionalen Akteuren in der Steuerungsgruppe **geeignete Indikatoren** zur Operationalisierung der Ziele gesucht, vorgeschlagen, diskutiert, geeicht und weiterentwickelt. Um den **Aufwand** für Monitoring, Evaluierung und Steuerung über Ziele möglichst zu begrenzen und effizient zu gestalten, wurden für die Indikatoren relativ **einfach verfügbare Daten** vorgeschlagen, die bereits vorliegen oder ohne Aufwand zu erheben sind. In Handlungszielen, die mit einem Startprojekt hinterlegt sind, konnten genauere Indikatoren (z.B. Anzahl der Teilnehmer) angegeben werden. Indikatoren wurden sowohl prozessbezogen (u.a. Anzahl der Maßnahmen, Anzahl Veranstaltungen) als auch projektbezogen (u.a. Steigerung der Menge) definiert. Bei den definierten Indikatoren handelt es sich um **einfacher zu messende Ergebnisindikatoren**, die nicht auf die komplizierter zu messende qualitative Wirkung der Maßnahmen bezogen sind. Geplant ist, **projektbegleitend das Indikatoren-Set weiterzuentwickeln**, sobald weitere Umsetzungsprojekte feststehen. Im Sinne eines „lernenden Systems“ sollen die gewählten Indikatoren in der Durchführungsphase auf praktische Umsetzbarkeit **kritisch überprüft, ergänzt und weiterentwickelt** werden.

## Handlungsfeld 1: Natur- und Kulturräum



Abbildung 12: Themen im Handlungsfeld/ EZ „Natur- und Kulturräum“

Entwicklungsziel (EZ) 1 „**Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturräum**es“ beinhaltet die Bereiche Kulturlandschaft mit Land- und Forstwirtschaft inkl. Regionalvermarktung sowie den eng mit der landschaftlichen Identität verbundenen Bereich regionale Identität und Kultur. Die einzigartige vielfältige Kulturlandschaft und die besondere regionale Identität prägen das LAG-Gebiet und bilden die für eine zukunftsorientierte Regionalentwicklung wesentliche Basis.

Im Mittelpunkt des Strategischen Handlungsfeldes stehen die **Entwicklung und Sicherung des Lebensraums** sowie der Lebensqualität. Dabei gilt es, die kleinstrukturierte bäuerliche und naturnahe **Land- sowie Forstwirtschaft** zu erhalten, aber gleichzeitig zukunftsfähig zu gestalten. Hierfür sollen die gewachsenen Strukturen weiterentwickelt werden (u.a. Diversifizierung der Einkommensstrukturen, Schaffung bzw. Schließung regionaler Wertschöpfungsketten und Vermarktung regionaler Produkte) sowie das **Bewusstsein in der Bevölkerung** für die Branche und die erbrachten Zusatzleistungen in der Region ausgebildet werden. Um den Grad der Zielerreichung messbar zu machen, dienen dabei u.a. Indikatoren wie die Anzahl der einbezogenen bäuerlichen Betriebe oder die Maßnahmenfläche. In diesem Entwicklungsziel sind der **Natur- und der Kulturräum sektorübergreifend** miteinander verbunden, da die gewachsene Kultur und Identität der Bewohner der Zugspitzregion sich stark über die naturräumlichen Gegebenheiten definiert.

Durch die **Vermarktung regionaler Produkte** sowie der grundlegenden Bedeutung der regionstypischen Kulturlandschaft für **Angebote im Bereich Tourismus, Naherholung und Gesundheit** bestehen außerdem positive Wechselwirkungen zu den weiteren Handlungsfeldern der LES. Das Kooperationsprojekt „Förderung der Murnau-Werdenfelser Rinderrasse“ greift diesen **sektorübergreifenden Ansatz** auf, indem es einerseits durch Förderung der einzigen indigenen bayerischen Rinderrasse den Erhalt seltener Haustierrassen und die Entwicklung der Kulturlandschaft voranbringt und andererseits durch Förderung der regionalen Fleischverarbeitung und -vermarktung über einen wirtschaftlichen Ansatz verfügt. Die weiteren beiden bisher in diesem Handlungsfeld entwickelten Kooperationsprojekte „Wetzsteinmacherweg“ und „Radrunde MuSeenLandschaft Expressionismus“ verbinden darüber hinaus **die Erlebarmachung der künstlerischen und kulturellen Geschichte** der LAG mit einer regionsübergreifenden Tourismusstrategie. Die in aus der SWOT abgeleiteten Entwicklungspotenziale und Entwicklungsbedarfe werden in



den Zielen des Handlungsfeldes aufgegriffen und verankert (u.a. Kulturlandschaftsschutz und -entwicklung, regionale kulturelle Identität)

Dieses Handlungsfeld bietet konkrete **Ansatzpunkte für die Ländliche Entwicklung**, die u.a. Projekte zur Kulturlandschaftsentwicklung unterstützt.

**Tabelle 7: Entwicklungsziel 1 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren**

Entwicklungsziel <b>EZ 1: Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraumes</b>			
Handlungsziel <b>HZ 1.1: Schutz und Entwicklung regionaltypischer Kulturlandschaften mit der bäuerlichen Land- und Forstwirtschaft bis 2020.</b>			
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)	Indikatoren	Zielgrößen	
	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>	
	Anzahl der einbezogenen bäuerlichen Betriebe bzw. Waldbesitzer	30 bis 2018	
Handlungsziel <b>HZ 1.2: Bewusstseinsbildung/ Sensibilisierung für regionaltypische Kulturlandschaften mit dem Naturschutz, der (Berg-) Land- und Forstwirtschaft bis 2020.</b>			
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)	Indikatoren	Zielgrößen	
	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>	
Handlungsziel <b>HZ 1.3: Stärkung der regionalen Wertschöpfung durch Schaffung und Schließung regionaler Wertschöpfungsketten sowie Vermarktung im Lebensmittel- und Holzsegment bis 2020.</b>			
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)	Indikatoren	Zielgrößen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KP Förderung der Murnau-Werdenfelser Rinderrasse - (Träger: Förderverein zur Erhaltung des Murnau Werdenfelser Rindes e. V., LAG Zugspitzregion)</b></li> </ul>	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>	
	Steigerung Vermarktungsmenge von Energieholz in der Region (Basis 2014)	+10% bis 2018	
Handlungsziel <b>HZ 1.4: Förderung einer regionalen Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie unter besonderer Berücksichtigung von Bergwaldschutz und -entwicklung bis 2020.</b>			
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)	Indikatoren	Zielgrößen	
	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>1 bis 2020</b>	
	Maßnahmenfläche	100 ha	

Handlungsziel		
<b>HZ 1.5: Stärkung und Vernetzung von kulturellen Einrichtungen und Angeboten in der Region bis 2020.</b>		
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)	Indikatoren	Zielgrößen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KP Wetzsteinmacherweg</b> – (Träger: Landkreis Garmisch-Partenkirchen, LAG Zugspitzregion)</li> <li>• <b>KP Radrunde MuSeenLandschaft Expressionismus</b> – (Träger: Tourismusverband Pfaffenwinkel)</li> </ul>	<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>

## Handlungsfeld 2: Lebensraum



Abbildung 13: Themen im Handlungsfeld/ EZ „Lebensraum“

Der **Mensch und seine Bedürfnisse** (Daseinsvorsorge, Wohnen, Mobilität, inkl. Siedlungsentwicklung) stehen im Mittelpunkt von Entwicklungsziel 2 „**Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum**“. Für die Sicherung und Weiterentwicklung eines attraktiven Lebensraums muss die LAG Zugspitzregion auf die sich verändernde Bevölkerungszusammensetzung reagieren. Die Auswirkungen des **Demografischen Wandels** sowie der vermehrte Zuzug älterer Ruheständler stellen dabei besonders große Herausforderungen dar, welche ein frühzeitiges politisches Entgegenwirken in Form eines **innovativen und zukunftsorientierten Regionalmanagements** erfordern. Mit dem Ziel, die Lebensqualität im Landkreis weiterhin auf einem hohen Niveau zu halten, sollen gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern innovative und integrative **generationengerechte Angebote und (Infra)Strukturen** entwickelt werden. Die Gemeinden werden nach innen weiterentwickelt und eine barrierefreie Erreichbarkeit für alle gewährleistet (Siedlungsentwicklung, Mobilität).

Um der hohen Bedeutung des Handlungsfelds gerecht zu werden, konnten bereits vier Startprojekte auf den Weg gebracht werden. Diese beschäftigen sich mit **der Förderung des sozialen Zusammenhalts** und des Gemeinschaftslebens durch **nachbarschaftliche Netzwerke** und **Präventionsmaßnahmen** gegen physische und psychische Gewalt gegen und unter Kindern sowie mit dem Themenfeld **Gesundheit**, für das mittels eines **Ärztetzwerks** die Kommunikationsstruktur zwischen Kliniken, Fach- und Allgemeinärzten verbessert wird. Durch die in einem weiteren Startprojekt geförderte Etablierung des Landkreises Garmisch-Partenkirchen als **Gesundheitsregion** wird außerdem eine verbesserte Angebotsstruktur geschaffen, die sowohl den Bewohnern der Region zugutekommt als auch für Touristen at-

traktiv ist (Verbindung zur EZ 3). Um eine Abschätzung des Erfolgs der Zielerreichung zu erlangen, werden z.B. Daten wie die Anzahl der vernetzten Ärzte und Einrichtungen als Indikatoren erhoben.

In diesem Handlungsfeld bieten sich konkrete Anknüpfungspunkte für die **Ländliche Entwicklung**, die u.a. Projekte zur **Gemeinde-, Orts- und Innenentwicklung** fördert.

**Tabelle 8: Entwicklungsziel 2 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren**

Entwicklungsziel <b>EZ 2: Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum</b>					
Handlungsziel <b>HZ 2.1: Förderung einer familienfreundlichen integrativen Region mit generationengerechten gesundheitsfördernden Daseinsvorsorgestrukturen und Angeboten bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren		Zielgrößen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SP: Nachbarschaftliche Netzwerke</b> – (Träger: BRK GAP, Lebenslust e.V.)</li> <li>• <b>SP: Projekt gegen psychische und physische Gewalt</b> – (Träger: KiWANIS-Club Garmisch-Partenkirchen e.V.)</li> <li>• <b>SP: Gründung Ärztenetzwerk (IT-Kommunikation)</b> – (Träger: KEG)</li> <li>• <b>SP: Gästegesundheitsmanagement (GGM)</b> – (Träger: KEG)</li> </ul>		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>		<b>4 bis 2020</b>	
		Anzahl der vernetzten Ärzte und Einrichtungen		50 bis 2017	
Handlungsziel <b>HZ 2.2: Erhalt und Entwicklung von bezahlbarem Wohnraum für alle Generationen bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren		Zielgrößen	
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>		<b>2 bis 2020</b>	
Handlungsziel <b>HZ 2.3: Sicherung und Entwicklung lebendiger Ortsmitten durch Stärkung der Innenentwicklung bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren		Zielgrößen	
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>		<b>2 bis 2020</b>	
Handlungsziel <b>HZ 2.4: Ausbau klimagerechter Mobilitätsangebote unter Berücksichtigung demografischer Entwicklungen bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren		Zielgrößen	
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>		<b>2 bis 2020</b>	
Handlungsziel <b>HZ 2.5: Stärkung der regionalen Bindung junger Menschen insbesondere durch attraktive Freizeit- und Ausbildungsangebote bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren		Zielgrößen	
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>		<b>2 bis 2020</b>	

### Handlungsfeld 3: Wirtschaftsraum



Abbildung 14: Themen im Handlungsfeld/ EZ „Wirtschaftsraum“

Das Entwicklungsziel 3 „**Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen**“ ergänzt die vorangegangenen um die Bereiche **Arbeitsplätze, Tourismus und Energie**.

Durch regionale **Vernetzung** vorhandener Betriebe/ Branchen sowie strategische Ergänzung soll die Wirtschaftsstruktur zukunftsfähig gestärkt werden. Einen wichtigen Beitrag wird dazu die als Startprojekt umgesetzte Vernetzung und gemeinsame Außendarstellung verschiedener Wirtschaftsbereiche unter der einheitlichen **Dachmarke „ZugspitzRegion“** leisten. Außerdem dient das Kooperationsprojekt „**Energieholz Oberland**“ dazu, interkommunale Absatzmöglichkeiten für regionale Produkte zu schaffen. Ein besonderer Schwerpunkt soll auf die Sektoren Tourismus und Gesundheit gelegt werden. Um im Wettbewerb der Regionen um Urlaubsgäste wieder Anschluss zu finden, soll eine **Qualitätsoffensive im Tourismus** angegangen werden, deren Erfolg u.a. durch den Indikator „Anzahl der Markenpartner ZugspitzRegion“ gemessen wird. Um Ressourcen zielgerichteter einsetzen zu können, ist zukünftig eine talschaftsübergreifende **Vermarktungsförderung der Destination** geplant. Dies geschieht unter anderem durch den Ausbau und die bessere Vermarktung touristischer Infrastrukturen, wie sie durch ein als Startprojekt entwickeltes neues Radwegekonzept gefördert wird. Der in einem Kooperationsprojekt umgesetzte Zusammenschluss der vier Anbietergemeinschaften „**Urlaub auf dem Bauernhof**“ stärkt die Wettbewerbsposition des attraktiven touristischen Angebotes, das darüber hinaus auch der örtlichen Landwirtschaft und somit dem Erhalt der Kulturlandschaft (HZ 1.1) zugutekommt. Neben dem Tourismus soll der **Gesundheitssektor** als wichtige Branche und Arbeitsgeber im Landkreis erkannt und anerkannt werden. Zunächst gilt es, die Bevölkerung für den **Wert der Branche** für die Region zu sensibilisieren und auch entsprechende Bildungseinrichtungen zu ergänzen, um dem Arbeitskräftemangel in diesem Bereich entgegenzuwirken.

Die berggeprägte LAG Zugspitzregion hat frühzeitig erkannt, dass für ihre zukunftsfähige Entwicklung das Thema **Klimawandel und Klimaanpassung** von entscheidender Bedeutung ist. Daher verfolgt die Region in der LES eine Doppelstrategie mit Klimaadaptation in der Bergwaldentwicklung (vgl. HZ 1.4) sowie Unterstützung von Energieeinsparung und Energiegewinnung im Bereich erneuerbare Energien (vgl. HZ 3.5).

**Tabelle 9: Entwicklungsziel 3 mit HZ, Start-, Kooperationsprojekten und Indikatoren**

Entwicklungsziel <b>EZ 3: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen</b>					
Handlungsziel <b>HZ 3.1: Entwicklung eines starken vernetzten nachhaltigen Wirtschaftsraumes mit qualifizierten Arbeitskräften bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren	Zielgrößen		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>SP: Entwicklung einer Dachmarke „Zugspitz Region“ für Handlungsfelder des Landkreises – (Träger: KEG)</b></li> <li><b>KP: Energieholz Oberland – (Träger: Waldbesitzervereinigung Ammer Loisach e. V., Bäuerliche Hackschnitzelliefergesellschaft, Gemeindewerke Murnau, LAG Zugspitzregion)</b></li> </ul>		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>		
		Anzahl der neuen Branchen-netzwerke	1 bis 2018		
Handlungsziel <b>HZ 3.2: Aus- und Aufbau von regionalen Bildungseinrichtungen bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren	Zielgrößen		
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>		
Handlungsziel <b>HZ 3.3: Attraktivitätssteigerung durch regionale Zusammenarbeit und Angebotsvernetzung in einer gemeinsamen Tourismusdestination bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren	Zielgrößen		
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>		
		Anzahl der Markenpartner Zugspitzregion	30 bis 2018		
Handlungsziel <b>HZ 3.4: Regionale Vernetzung, Ausbau und Vermarktung touristischer Infrastrukturen bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren	Zielgrößen		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>KP: Professionalisierung Bauernhof und Landurlaub Oberbayerisches Alpenland - (Träger: Anbietergemeinschaft Oberbayerisches Alpenland e.V., LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel)</b></li> <li><b>SP: Radwegkonzept für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen – (Träger: Kreisentwicklungsgesellschaft KEG)</b></li> </ul>		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>		
		Aufgewertete Rad- / Wanderwege (Beschilderung/ EDV-Erfassung)	600 km bis 2018		
Handlungsziel <b>HZ 3.5: Förderung von Energieeinsparung und Energiegewinnung insbesondere im Bereich erneuerbare Energien bis 2020.</b>					
Startprojekte (SP) und Kooperationsprojekte (KP)		Indikatoren	Zielgrößen		
		<b>Anzahl der Maßnahmen</b>	<b>2 bis 2020</b>		



### Ansatzpunkte für die Ländliche Entwicklung

Die LES enthält **konkrete Ansatzpunkte für die Ländliche Entwicklung**. Am 14.02.14 fand ein **Strategiegespräch mit den Fachämtern** statt, an dem sich unter anderem Herr Holzmann vom Amt für Ländliche Entwicklung (ALE) beteiligte. Eine frühzeitige Einbeziehung und Abstimmung mit den für den Landkreis zuständigen Ämtern war der LAG besonders wichtig. So konnten vorhandene **regionale Strategien, Planungen, Konzepte, Projekte/ Projektideen und Maßnahmen frühzeitig berücksichtigt**, in den LES-Prozess eingebracht und eine gegenseitige Abstimmung erreicht werden (vgl. Protokoll im Anhang).

**Schnittstellen und Ansatzpunkte für die Ländliche Entwicklung** liegen unter anderem im Entwicklungsziel (EZ) 1 „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturräum“ und den zugehörigen Handlungszielen (HZ) HZ 1.1 (Kulturlandschaft, Land- und Forstwirtschaft), HZ 1.3 (regionale Wertschöpfungsketten), HZ 1.4 (Klimaschutz) sowie dem EZ 2 „Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum“ mit den HZ 2.1 (Daseinsvorsorge), HZ 2.2 (generationsgerechter Wohnraum), HZ 2.3 (Innenentwicklung) und HZ 2.4 (Mobilitätsangebote). Auch in EZ 3 „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“ bieten sich mit HZ 3.4 (Touristische Infrastrukturen) und HZ 3.5 (Energieeinsparung) relevante strategische Ansätze für die Ländliche Entwicklung.

### 4.3 Innovativer Charakter für die Region

Innovationen bringt **auf allen Ebenen** den regionalen Entwicklungsprozess in der Zugspitzregion voran. Neue **Themen/ Ziele** werden aufgegriffen (u.a. Demografie, Klimaschutz u. -anpassung, Energieeinsparung u. -gewinnung, Gesundheitsregion, Innenentwicklung, klimagerechte Mobilität), neue **Partner/ Beteiligte** werden beteiligt (u.a. Neuaufbau Kooperation mit LAGn im Oberland/ Italien/ Rumänien, Waldbesitzern, Moorallianz) sowie neue **Herangehensweisen** (u.a. Gästegesundheitsmanagement, Ärztenetzwerk/ IT-Kommunikation) umgesetzt.

Die besonderen geografischen Begebenheiten im Landkreis Garmisch-Partenkirchen führten bisher auch politisch zu einer weitgehenden Trennung der vier Talschaften, was zur Folge hatte, dass in Vergangenheit **kaum talschaftsübergreifende Konzepte und Projekte** umgesetzt wurden. **Erstmals** wird nun von den **regionalen Akteuren** in der LES eine gemeinsame Strategie aufgestellt, um dieses Hindernis zu überwinden und in definierten Themen eine talschaftsübergreifende Zusammenarbeit anzustreben. Dies geschieht zum Beispiel durch die Entwicklung und Etablierung der **Dachmarke „Zugspitz-Region“**, über die sich der Landkreis auch nach innen und außen als Einheit präsentiert. **Neu ist in der Region dabei auch** die auf dem **Bottom-Up-Ansatz basierende Vorgehensweise** mit breiter Beteiligung der regionalen Akteure.

Mithilfe der LES werden auch Themen angepackt, durch die das LAG-Gebiet um neue Strukturen und innovative Ansätze bereichert wird. Zum einen wird dies im Bereich der **Mobilität** durch HZ 2.4 „Umsetzung von Maßnahmen zum Ausbau klimagerechter Mobilitätsangebote unter Berücksichtigung demografischer Entwicklungen“ umgesetzt. Ziel ist der Austausch von Know-How und die Prüfung der Ausweitung von Angeboten im Bereich der **Elektromobilität** auf alle Gemeinden des LAG-Gebietes, da der Markt Garmisch-Partenkirchen seit 2010 als Modellkommune wertvolle praktische Erfahrungen gesammelt hat. Außerdem ist geplant, weitere für den Landkreis **neuartige Mobilitätsangebote**, wie ein Leihfahrradsys-

tem oder Car-Sharing, zu etablieren. Desweiteren ist das Thema **Gesundheit ein wichtiges Standbein** der LES, das in dieser konkreten Form bisher in der Region nicht umgesetzt wurde. Eine Gesundheitsmanagerin unterstützt die Zugspitzregion dabei, die Potenziale der Gesundheitsbranche auszubauen und die verschiedenen Akteure vor Ort besser zu vernetzen. Um hierbei eine zukunftsorientierte Herangehensweise an die sich stellenden demografischen Herausforderungen zu gewährleisten, wird eine stärkere **Einbeziehung von Internetangeboten** angeschoben (u.a. Startprojekt „Gründung eines auf IT-Kommunikation aufbauenden Ärzte-Netzwerks“ oder Projekt „**Webbasiertes Gesundheitsverhalten** von Kindern und Jugendlichen“). Schließlich ist auch der Bereich der **Bildung** ein neues Thema in der aktuellen LES, das zum Beispiel über das HZ 3.2 „Aus- und Aufbau von regionalen Bildungseinrichtungen“ auf neuartige Weise Beachtung erfährt. Auf diese Weise wird auf innovative Weise auf die **Herausforderungen des demografischen Wandels** eingegangen, da neben der Schaffung seniorengerechter Strukturen auch dafür Sorge getragen werden soll, **jungen Leuten** in der Region Zukunftsperspektiven zu geben und somit nachhaltig **deren Weggang zu verhindern**.

#### 4.4 Beitrag zu übergreifenden Zielsetzungen der Europa 2020-Strategie und des ELER

Die Ziele der LES sind ausgerichtet an übergeordneten europäischen Zielsetzungen, wie sie unter anderem die **Europa-2020-Strategie** für **intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum** (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2010) festlegt. **Intelligentes Wachstum** bezieht sich dabei auf die Entwicklung einer auf Wissen und Innovation gestützten Wirtschaft. Dieser Zielsetzung entspricht in der LES der Zugspitzregion das dritte Entwicklungsziel „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“, das durch HZ 3.2 „Aus- und Aufbau von regionalen Bildungseinrichtungen“ unter anderem dazu beiträgt, die **Schulabbrecherquoten** zu verringern und die bis zu ihrem Abschluss von den Schülern erlangten Kompetenzen zu erhöhen. Durch die Gründung der **Dachmarke „Zugspitz-Region“** wird außerdem die Vernetzung der Unternehmen innerhalb des Wirtschaftsraums Landkreis Garmisch-Partenkirchen gefördert, wodurch ein **erhöhter Wissenstransfer** möglich gemacht und somit die Entwicklung neuer, innovativer Ideen und Produkte sichergestellt wird.

**Nachhaltiges Wachstum** kann durch einen verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen und umweltfreundliche Wirtschaftsformen erreicht werden. In diese Richtung zielen auch Maßnahmen zur **Eindämmung des Klimawandels und Anpassung an dessen Auswirkungen**, wie sie im Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) als Ziel gefordert sind. Aufgrund der hohen Bedeutung, die dieses Themenfeld besitzt, wird es in **jedem der drei Entwicklungsziele** der LES integriert. So sieht das erste Entwicklungsziel „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturrums“ als HZ 1.4 die „Förderung einer regionalen **Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie** unter besonderer Berücksichtigung von **Bergwaldschutz und -entwicklung**“ vor. Im zweiten Entwicklungsziel „Entwicklung der Region zu einem generationengerechten Wohn- und Lebensraum“ ist der Ausbau **klimagerechter Mobilitätsangebote** als HZ 2.4 formuliert. Hierbei wird einerseits die Verringerung des Individualverkehrs durch Angebote wie Sammeltaxis oder Car-Sharing angestrebt, andererseits durch ein attraktives Leihfahrradsystem und vor allem den Ausbau des regionalen E-Mobilitätskonzepts klimafreundlichere Mobilitätsformen gefördert. Darüber hinaus wird die im Sinne des Entwicklungsziels angestrebte **Innenentwicklung und Gebäudesanierung** durch verbesserte Wärmedämmung die Energiebilanz älterer Gebäude in den Dorfzentren verbessern. Im dritten Entwicklungsziel „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“ wird schließlich durch HZ 3.5 die „Förderung von Einsparung Energiegewinnung insbesondere im Bereich erneuerbarer

Energien“ angestrebt, wobei ein Standbein vor allem die effektivere Nutzung der Wasserkraft sein soll. Bei den geplanten Maßnahmen wird darauf geachtet, regionale Ansätze zur Versorgung mit erneuerbaren Energien zu schaffen, weswegen sowohl ein regionales Konzept zu deren Erzeugung und Nutzung entwickelt als auch regionale gemeinsame Energienetze geschaffen werden sollen. In den Projektauswahlkriterien wurde der Klimaschutz in P 3 verankert. In Bezug auf die **ELER-Zielsetzung „Umweltschutz“** wird die LES durch das erste Entwicklungsziel „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturrums“ wertvolle Beiträge leisten. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die für die Region wichtigen und typischen natürlichen Landschaftselemente **Moore und Bergwälder** gelegt. Aber auch die typische Kulturlandschaft mitsamt ihrer prägenden Bedeutung für das regionale Landschaftsbild sowie ihre artenreichen Lebensräume sind Teil der LES. So sieht HZ 1.1 die Umsetzung von Maßnahmen zum Schutz und zur Entwicklung regionaltypischer Kulturlandschaften ausdrücklich **mit der bäuerlichen Land- und Forstwirtschaft** vor. Zu diesem Zweck sollen unter anderem neue Strukturen und Angebote, wie zum Beispiel ein **Landschaftspflegeverband oder Nachwuchsschulungen**, entwickelt werden. Zusätzlich wird durch eine stärkere **Vernetzung der Fachämter, vermehrte Bürgerbeteiligung** sowie die Förderung eines naturverträglichen Tourismus die Entschärfung und Lösung möglicher Konflikte angestrebt. Um den Naturschutz besonders nachhaltig zu stärken, werden außerdem Maßnahmen zur **Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für den Wert der Natur** in der Region umgesetzt, was im zweiten Handlungsziel HZ 1.2 formuliert ist. Die Angebote können dabei von Informationszentren, Lehrpfaden und Bildungsangeboten für Kinder und Jugendliche an Schulen bis zur aktiven Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern in Pflegemaßnahmen reichen. Neben EZ 1 wird **ELER-Querschnittsziel „Umweltschutz“** auch in EZ 2 (u.a. innovative umweltschonende Mobilitätsangebote) und EZ 3 (u.a. Erneuerbare Energien und Energieeinsparung, touristische Infrastrukturen) aufgegriffen. Projektauswahlkriterium P 2 sorgt für die Berücksichtigung des Umweltschutzziels in allen Projekten der LES.

**Integratives Wachstum** schließlich zeichnet sich durch ein hohes **Maß an Beschäftigung, Produktivität und sozialem Zusammenhalt** aus. Es wird dadurch sichergestellt, dass allen Menschen über ihren gesamten Lebensweg Zugangsmöglichkeiten und Chancen ermöglicht werden. In der LES Zugspitzregion wird dem beispielsweise mit dem zweiten Entwicklungsziel „Entwicklung der Region zu einem **generationengerechten Wohn- und Lebensraum**“ Rechnung getragen, indem unter anderem nachbarschaftliche Netzwerke gefördert werden, die dazu beitragen, durch gegenseitige Hilfe jedem Bewohner der Region die gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Die Stärkung der Wirtschaft, besonders in den für die Region wichtigen Bereichen Landwirtschaft und Tourismus wird darüber hinaus dazu beitragen, das **Arbeitskräftepotential voll auszuschöpfen** und ein **hohes Beschäftigungsniveau** zu schaffen. Dafür sorgt im Bereich Landwirtschaft das erste Entwicklungsziel „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Naturraums“, in dem unter anderem Projekte wie ein Anbieterzusammenschluss für **Urlaub auf dem Bauernhof** (vgl. Startprojektbeschreibung im Anhang) geplant sind. Dem Tourismus dient das dritte Entwicklungsziel „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“, das als HZ 3.3 eine starke regionale Zusammenarbeit und Angebotsvernetzung touristischer Infrastrukturen enthält, um die Zugspitzregion auch für die Zukunft als **Tourismusdestination** attraktiv zu gestalten.

## 4.5 Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels

Die LAG Zugspitzregion hat das Thema **Demografie als besonders dringlich** erkannt und als Querschnittsthema in allen Entwicklungszielen berücksichtigt. Auf die sich durch steigende **Überalterung**

der **Bevölkerung und Abwanderung junger Menschen** ergebenden Herausforderungen, u.a. wegen derer der Landkreis Garmisch-Partenkirchen von der bayerischen Staatsregierung in die Liste der „Teilräume mit besonderem Handlungsbedarf“ aufgenommen wurde, reagiert die LES mit einer Strategie, die Demografie als Querschnittsthema in beide Zielebenen, alle Projekte und Projektauswahlkriterien integriert. Zu diesem Zweck dient vor allem das zweite Entwicklungsziel „Entwicklung der Region zu einem **generationengerechten Wohn- und Lebensraum**“, durch das unter anderem gemäß HZ 2.1 **generationengerechte, gesundheitsfördernde Daseinsvorsorgestrukturen und Angebote** gefördert werden sollen, um über allen Altersgruppen eine hohe Lebensqualität zu sichern. Zum einen schließt dies die **Bedürfnisse der Senioren** mit ein, denen unter anderem mithilfe von Mehrgenerationeneinrichtungen und einer guten medizinischen Versorgung in der Nähe des Wohnorts ein selbstbestimmtes, aktives und in die Gesellschaft eingebundenes Leben ermöglicht werden soll. Zum anderen werden aber auch gerade **junge Familien** zum Beispiel durch **bedarfsorientierte Kinderbetreuung** und die Förderung der Vereinbarkeit von **Familie und Beruf** aktiv unterstützt, um die Zugspitzregion für diese Zielgruppen auch weiterhin attraktiv zu gestalten. Hierzu trägt auch HZ 2.2 bei, das unter anderem durch die geplante Förderung **generationenübergreifender alternativer Wohnformen** und Gründung einer regionalen Wohnbaugesellschaft den Wohnraum im hochpreisigen LAG-Gebiet bezahlbar halten soll.

Aus dem demografischen Wandel ergeben sich **neue Anforderungen bezüglich Mobilität**, die von der Zugspitzregion mit innovativen Maßnahmen in ihrer LES aufgegriffen werden. Dies geschieht durch HZ 2.4, über das gerade für Senioren neue, haustürnahe Angebote geschaffen werden sollen. Zusätzlich wird hier ebenfalls auf die Bedürfnisse der Jugend eingegangen. Dieser **Einbeziehung der jungen Leute** in die Ziele der LES kommt angesichts des demografischen Wandels eine hohe Bedeutung zu, um dem starken Abzug der jungen Generation aus der Region entgegenzuwirken. Zu diesem Zweck sieht deswegen HZ 2.5 vor, verstärkt Maßnahmen zur **Bindung junger Menschen**, insbesondere durch attraktive Freizeit- und Ausbildungsangebote, umzusetzen. Außerdem wird durch EZ 3 „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“ der Wirtschaftsraum Garmisch-Partenkirchen gestärkt, wodurch **jungen Leuten Zukunftsperspektiven in der Region eröffnet** werden. Besonders durch die hierbei im HZ 3.2 vorgesehene Umsetzung von Maßnahmen zum Aus- und Aufbau von regionalen Bildungseinrichtungen soll dabei unter anderem durch eine **regionale Ausbildungsbörse, Fortbildungsangebote** oder die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen **Schulen und Betrieben** dazu beigetragen werden, junge Leute auch nach Abschluss der Schule dauerhaft in der Region zu binden. Darüber hinaus ist das Thema Demografie fest in den **Projektauswahlkriterien P 4 und F 2** verankert.

### 4.6 Mehrwert durch Kooperation

Die LAG Zugspitzregion strebt ein **größtmögliches Maß an Zusammenarbeit** mit anderen ländlichen Regionen an, insbesondere mit den angrenzenden LAGn sowohl in Oberbayern und Schwaben als auch Tirol. Da sich die Zugspitzregion **zum ersten Mal** als LEADER-Region bewirbt, liegt der LAG der Austausch mit erfahrenen (Nachbar) LAGn besonders am Herzen. Durch Hilfestellungen und Ratschläge im Rahmen von **Kooperationsprojekten kann die LAG von den Erfahrungen der benachbarten LAGn** profitieren. Geplant ist, die bereits begonnenen Ansätze und traditionell guten nachbarschaftlichen Beziehungen auszubauen und so die gesamte Kooperations-Region nachhaltig zu stärken.

Alle vier Landkreise der „Region 17 Oberland“ Weilheim-Schongau, Bad Tölz-Wolfratshausen, Miesbach und Garmisch-Partenkirchen bewerben sich als LEADER-Region. Auf Grund dieses Umstandes ist bereits jetzt die **Gründung eines Netzwerks Regionalentwicklung Oberland** geplant, um eine „Oberland-Strategie“ zu verfolgen, Kooperations-Ziele umzusetzen und Kooperations-Projekte umzusetzen. Auf zwei Kooperationstreffen am 10.04.14 und am 22.07.14 wurden gemeinsame Ziele, Themen und konkrete Projektansätze vorgestellt, diskutiert und weiterentwickelt.



**Abbildung 15: Erstes Oberlandtreffen am 10.04.14**

Besonders eng ist die **Verbundenheit** mit der **LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel**, da die Gemeinde Bad Bayersoien aus dem Landkreis Garmisch-Partenkirchen bereits langjähriges Mitglied dieser erfahrenen Nachbar-LAG ist. Die **„Brückenstellung“ von Bad Bayersoien** eröffnet gute Chancen für zukünftige Kooperationsprojekte zum Vorteil beider LAGn. Darüber hinaus war der nördliche Bereich der LAG Zugspitzregion bis zur Landkreisgebietsreform im Jahre 1972 Bestandteil des ehemaligen Landkreises Schongau, so dass die enge Verbundenheit zwischen beiden Regionen auch historische Wurzeln hat.

Die Ansätze für mehrere Kooperationsprojekte mit den benachbarten LAGn wurden bereits in Abstimmungsgesprächen bzw. Netzwerktreffen erarbeitet und stimmen hinsichtlich einer guten Zusammenarbeit insbesondere in den **Handlungsfeldern „Natur- und Kulturräum“** sowie **„Wirtschaftsräum“** sehr hoffnungsvoll. So plant die LAG Zugspitzregion derzeit ihre Mitarbeit in zwei konkreten **Kooperationsprojekten „Professionalisierung Bauernhof und Landurlaub Oberbayerisches Alpenland“** und **„Radrunde MuSeenLandschaft Expressionismus“** unter Federführung der LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel. Bei drei weiteren Kooperationsprojekten **„Wetzsteinmacherweg“**, **„Förderung der Murnau-Werdenfelser Rinderrasse“** und **„Energieholz Oberland“** plant die LAG Zugspitzregion selbst die verantwortungsvolle Leitungsrolle zu übernehmen (vgl. Projektbeschreibungen im Anhang).

Kooperationsansätze sind auch zum Thema „Moor“ angedacht. Dazu soll ein Netzwerk der relevanten Akteure aus Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft mit den **LAGn Ostallgäu und Oberallgäu**, die im Gebiet der so genannten **Moorallianz Allgäu** liegen, aufgebaut werden. Niederschwellig soll zu Beginn der Erfahrungsaustausch und Voneinander-Lernen, unter anderem durch Exkursionen im Vordergrund stehen, aus dem sich dann projektbezogene Maßnahmen entwickeln könnten.

Dies sind jedoch nur die bereits fest ins Auge gefassten Startprojekte in Kooperation. Es fanden und finden mit den benachbarten LAGn Gespräche **zu zahlreichen weiteren Kooperationen** in allen drei Handlungsfeldern statt, so dass schon jetzt der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt ist.

Darüber hinaus steht die LAG Zugspitzregion auch einer grenzüberschreitenden Kooperation sehr aufgeschlossen gegenüber. Hierzu sind schon jetzt **transnationale Projekte mit LAGn in Rumänien und Italien** angedacht, so dass auch in weiter entfernte Regionen freundschaftliche Bünde geknüpft werden können.



## 4.7 Finanzplanung

In der **Mitgliederversammlung vom 08.10.2014** wurde die Finanzplanung der LAG diskutiert und **beschlossen** (vgl. Tabelle 10). Damit legten die LAG-Mitglieder einen **schlüssigen indikativen Finanzplan** fest, auch wenn der genaue Umfang der für die nächsten sieben Jahre zur Verfügung stehenden Mittel von Seiten der Fördermittelstellen noch nicht abschließend geklärt ist. Die Mittelaufteilung entspricht den Schwerpunkten der LES, die mit drei Handlungsfeldern bzw. Entwicklungszielen gesetzt wurden. Die **gleichwertige Bedeutung der drei Schwerpunkte** spiegelt sich auch in der bewusst gleichmäßig gestalteten Mittelaufteilung wieder. Die Neubewerber-LAG verfügt bislang noch nicht über praktischen Förder-Erfahrungen, die eine andere Priorisierung rechtfertigen würde. Das LAG-Management wurde angemessen berücksichtigt (ca. 19 %).

Die künftige LAG behält sich vor, die Aufteilung der Finanzmittel im Lauf der Förderperiode zu **überprüfen und ggf. anzupassen**, sollten sich beispielsweise aus der 2017 geplanten Zwischenevaluierung oder aus dem Monitoring bestimmte Verschiebungen in den Handlungsfeldern ergeben. Falls sich nötige Anpassungen bereits vor oder auch nach der Zwischenevaluierung ergeben, so kann die Finanzplanung im Bedarfsfall auch auf **Vorschlag des Abteilungsvorsitzenden bzw. Geschäftsführers vom Entscheidungsgremium** geändert werden.

**Tabelle 10: Geplante Aufteilung der in der Förderperiode 2014-2020 voraussichtlich zur Verfügung stehenden LEADER-Mittel auf das LAG-Management und die Entwicklungsziele**

Zwendungsbereich	Geplante Zuwendung an LEADER-Mitteln in %	Geplante Zuwendung an voraussichtlichen LEADER-Mitteln in Euro
LAG-Management	19 %	250.000
HF Natur- und Kulturräum EZ 1: „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturräum“	27 %	350.000
HF Lebensraum EZ 2: Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum	27 %	350.000
HF Wirtschaftsraum EZ 3: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen	27 %	350.000
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>1,3 Mio.</b>

## 4.8 Bürgerbeteiligung und Einbeziehung der Ergebnisse

Von Anfang an waren Inhalt und Ablauf des regionalen Entwicklungsprozesses in der Zugspitzregion von dem in LEADER fest verankerten **Bottom-Up-Gedanken** geprägt. Obwohl es sich bei der LAG um einen LEADER-Neueinsteiger handelt, hat die Region in **vorbildlicher Art und Weise** die für sie neue Bottom-Up-Denkweise in den Veranstaltungen und weiteren Beteiligungsmöglichkeiten eingeführt und umgesetzt. **Bürgerinnen und Bürger, regionale Akteure aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Organisationen und Vereinen** hatten vielfältige Möglichkeiten, bei Erstellung und Umsetzung der LES mitzuwirken. Durch aktive Beteiligung bereits in der Ideenfindungs- und Planungsphase wird die Passgenauigkeit des Konzeptes geschärft und **regionales Expertenwissen** mit einbezogen. Denn die lokale Bevölkerung weiß oft selbst am besten, was vor Ort am dringendsten gebraucht wird.

Wesentlich für die Einbeziehung dieser verschiedenen Interessensgruppen war die Durchführung verschiedener **öffentlicher Veranstaltungen**, zu denen im Vorfeld u.a. über die Presse, regionale Gemeindeblätter, schriftliche Einladungen (z.B. **800 !!! Einladungen** für die Talschaftsforen), Plakate sowie den Internetauftritt des Landkreises eingeladen wurde. Diese Maßnahmen können als voller Erfolg verbucht werden, mit insgesamt **609 Teilnehmern** an Veranstaltungen wurde eine sehr hohe Mitarbeit und damit auch Identifikation der lokalen Akteure mit den Ergebnissen erzielt. Die Homepage des Landratsamts diente darüber hinaus auch als ständige **LEADER-Informationsplattform**, die über den Stand des Entwicklungsprozesses informierte (u.a. Protokolle sämtlicher Veranstaltungen zum Download) und die Möglichkeit bot, jederzeit über einen direkten Ansprechpartner **Anregungen, Kommentare und Projektideen** einzubringen. Außerdem wurde die Presse (u.a. Garmischer Tagblatt) über **Pressegespräche und -mitteilungen** motiviert, kontinuierlich die breite Bürgerschaft über den Fortschritt der LES und die Beteiligungsmöglichkeiten zu informieren. Auch der regionale Sender Radio Oberland begleitete die Talschaftsforen, das Regionalforum und auch die erste LAG-Mitgliederversammlungen mit Berichten und Interviews des Landrates und seiner Mitarbeiter positiv. Darüber hinaus informierte ein **Messestand auf der Regionalmesse W.I.R.** am 24.10.2014 über den LEADER-Prozess und die zuvor an alle Haushalte im Landkreis verteilte sowie am Stand erhältliche **Landkreiszeitung** berichtete ganzseitig in Farbe über die aktuelle LEADER-Bewerbung (vgl. Anhang).

Die **Veranstaltungen zum regionalen Entwicklungsprozess** waren so ausgerichtet, dass die regionalen Akteure und die breite Bürgerschaft vertreten und selbstverständlich kontinuierlich eingebunden sind. Dabei wechselten sich **kleinere Steuerungsgruppen** mit den **großen öffentlichen Veranstaltungen** zur Information, Diskussion und Weiterentwicklung der Ergebnisse mit der breiten Bürgerschaft ab. Abbildung 17 zeigt die **wichtigsten Beteiligungs-Veranstaltungen** zur LES mit ihren wesentlichen Inhalten und beteiligten Akteuren. Mitwirkung und Information der Akteure fand begleitend auf **drei Ebenen** statt: Fortlaufende **Öffentlichkeitsarbeit sowie Bürgermitwirkung, WiSo-Partner-Mitwirkung** durch ständigen Informationsfluss, Veranstaltungen und Rückkopplung der Ergebnisse mit der LES. Eine Übersicht zu allen Veranstaltungen mit **Teilnehmerzahlen** des Entwicklungsprozesses enthält der Anhang.



**Abbildung 16: Regionalforum am 14.07.2014 in Farchant mit 120 Teilnehmern**

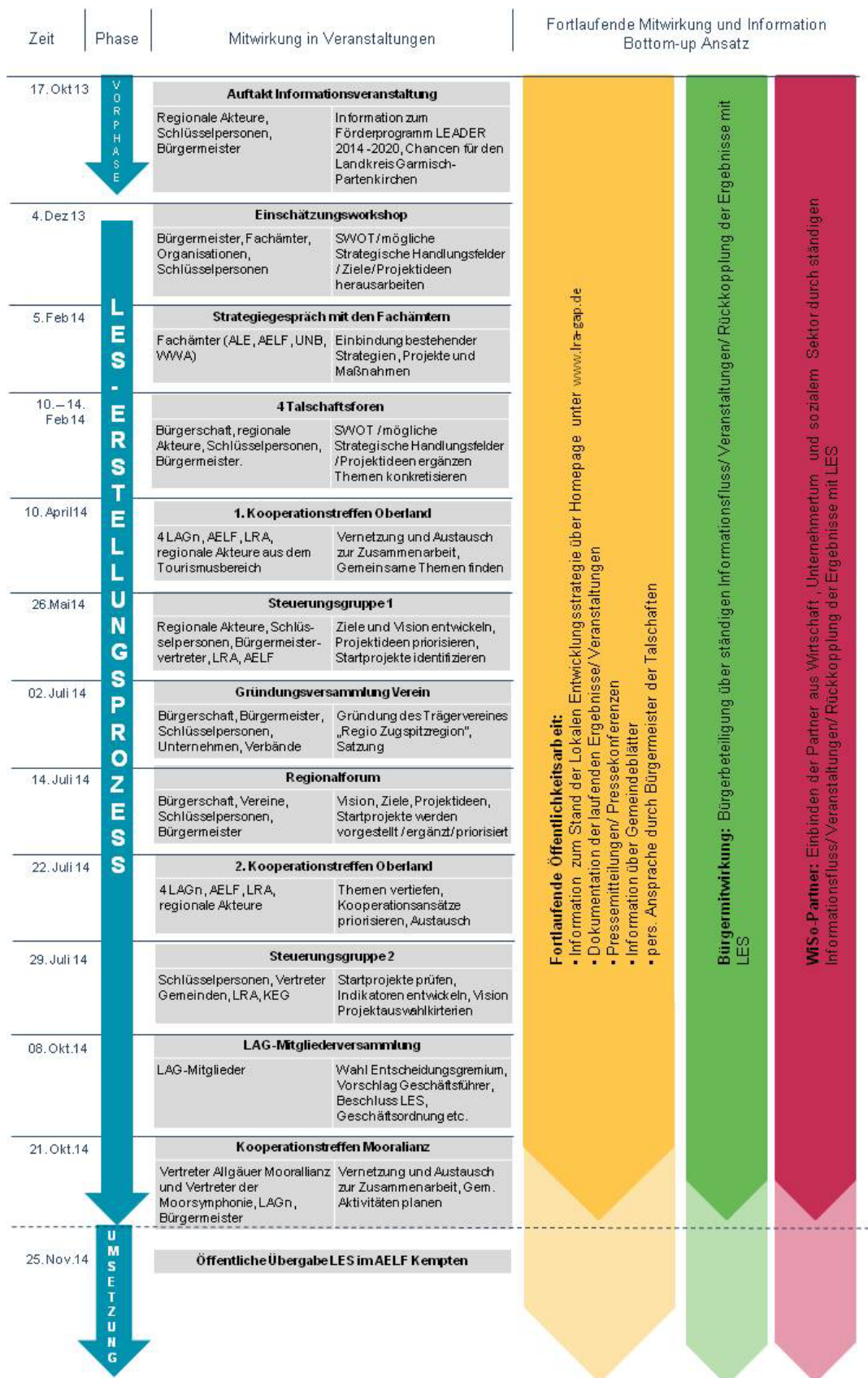


Abbildung 17: Beteiligung, Ablauf und Struktur im regionalen Entwicklungsprozess



**Besonders frühzeitig** bereits am 17.10.2013 hat sich die Neubewerber-LAG vor ca. einem Jahr auf den Weg gemacht und zu einer ersten **Auftakt-Informationsveranstaltung** relevante Schlüsselpersonen (u.a. Vertreter der Bürgermeister, Kreistag, KEG, Tourismus, IHK, HWK, Banken, BBV, BUND, AELF, Lebenslust e.V.) in ein Garmischer Wirtshaus eingeladen, um über die Möglichkeiten und Chancen von LEADER zu informieren. Es folgte die zweite wichtige Beteiligungsveranstaltung, der **Einschätzungsworkshop vom 04.12.2013**. Hier erarbeitete ein Kreis von 23 regionalen Vertretern aus dem Landratsamt, der KEG, Bürgermeistervertretern aus den vier Talschaften sowie Schlüsselpersonen aus den Bereichen Wirtschaftsförderung, Tourismus, bürgerschaftliches Engagement, Energie, Forst- und Landwirtschaft eine erste gemeinsame Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT), aus der gemeinsame Handlungsbedarfe und Themen abgeleitet, diskutiert und in drei strategische Handlungsfelder zusammengefasst sowie mit zugehörigen Zielen konkretisiert wurden. Gleichzeitig wurden die regionalen Akteure für den LEADER-Prozess begeistert und über das Förderprogramm LEADER informiert. Sie dienen im weiteren Entwicklungsprozess als Multiplikatoren, die den LEADER-Gedanken in die Region tragen und Bürgerinnen und Bürger für die Mitarbeit am regionalen Entwicklungsprozess motivieren. Im Rahmen des **Strategiegesprächs mit den Fachämtern vom 05.02.2014** mit dem Amt für Ländliche Entwicklung (ALE), dem Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF), der Unteren Naturschutzbehörde im Landratsamt Garmisch-Partenkirchen (UNB) sowie dem Wasserwirtschaftsamt (WWA) konnten bestehende Strategien, Inhalte, zukünftige Schwerpunkte und Projekt- bzw. Maßnahmenansätze aus Sicht der Fachdisziplinen erfasst sowie **mögliche Schnittstellen mit der LES** aufgezeigt, diskutiert und **abgestimmt** werden. In dieser Runde entstand unter anderem die Idee eines sektorübergreifenden „Runden Tisches Landschaft“, der künftig eine Abstimmung verschiedener Nutzungsinteressen in der Zugspitzregion voranbringen soll.



**Abbildung 18: Talschaftsforum Ammertal in Oberammergau am 12.02.2014**

Besonders hervorzuheben ist auch die aufwändige Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger aller Talschaften in den regionalen Entwicklungsprozess, was der LAG mit den **vier dezentralen Talschaftsforen vom 10. bis 14.02.2014** gut gelungen ist. So wurden die speziellen Sichtweisen der Talschaften und des Gesamttraumes von Anfang an berücksichtigt und die Bewohner und Bewohnerinnen der Talschaften fühlten sich ernsthaft integriert. Zu diesen wurden neben der üblichen Einladung über Presse, Rundfunk, Plakate und Internet auch 800 Einladungen per Post versandt, um eine besonders hohe Mitwirkung zu fördern. Die Veranstaltungen wurden tatsächlich sehr

gut angenommen und es nahmen zwischen 40 und 100 (insgesamt 230) Bürgerinnen und Bürger teil. Ziel war jeweils die Überarbeitung der SWOT aus Sicht der Talschaft/ des Gesamttraumes sowie in einer Gruppenarbeitsphase die Entwicklung von Projekt- und Maßnahmenideen mit Konkretisierung der Themen in den Handlungsfeldern. In der **Steuerungsgruppe vom 26.05.2014** konnten die Teilnehmer in der ersten Arbeitsphase Ziele und Projektideen überarbeiten, ergänzen, diskutieren und weiterentwickeln sowie in der zweiten Arbeitsphase Projekt- und Maßnahmenansätze priorisieren und mögliche Startprojekte identifizieren. Am **02.07.2014 gründete** die LAG in einer öffentlichen Gründungsversammlung den neuen **Verein Regio Zugspitzregion e.V.** mit den beiden Abteilungen LEADER und EUREGIO, bei dem

jeder Bürger des Landkreises Mitglied werden kann und verabschiedete die Satzung. Zuvor fand eine öffentliche **Busexkursion zur Nachbar-LAG in den Pfaffenwinkel** statt, die trotz strömenden Regens den „LEADER-Funken“ überspringen ließ, da erfolgreiche Umsetzungsprojekte besichtigt werden konnten. Am **14.07.2014** wurden im Zuge eines **großen öffentlichen Regionalforums** mit 120 Teilnehmern die Ergebnisse aus den **Talschaften zusammengeführt**. Vision, Ziele und Projektideen wurden vorgestellt, diskutiert und weiterentwickelt, Startprojekte in Gruppenarbeit vertieft. Die vertieften Startprojekte wurden schließlich in der **Steuerungsgruppe vom 28.07.2014** von den regionalen Akteuren ergänzt und auf den „Reifegrad“ überprüft sowie geeignete Ziel-Indikatoren erarbeitet, die Vision weiterentwickelt und Projektauswahlkriterien diskutiert und festgelegt. Die erste **öffentliche Mitgliederversammlung** und die **Abteilungsversammlung „LEADER“** fanden am **08.10.2014** statt. Neben der Aufnahme neuer Vereinsmitglieder wurde der Abteilungsvorsitzende, Stellvertreter und Kassenprüfer gewählt, die Geschäftsordnung, die Projektauswahlkriterien, die Gebietskulisse, der Name der LAG und des LEADER-Gebiets, der Finanzplan sowie **die lokale Entwicklungsstrategie beschlossen** und die Bestellung eines Geschäftsführers beantragt.

## 5 LAG-Projektauswahlverfahren

Das Projektauswahlverfahren der LAG Zugspitzregion dient dazu, Qualität und Förderwürdigkeit der eingereichten Projekte zu prüfen. Darüber hinaus trägt es als eine Art „Checkliste“ zur **nachhaltigen Ausrichtung der Projekte** an den übergeordneten LEADER-Zielen bei, da die Projektträger ihre Projekte anhand der Kriterien ausrichten und anpassen. Gemeinsam mit den regionalen Akteuren wurden **ein nicht diskriminierendes, transparentes Verfahren** und **objektive Kriterien für die Auswahl** der Projekte entwickelt. Dadurch werden Interessenskonflikte vermieden und die Auswahl in einem **schriftlichen Verfahren** ermöglicht.

### 5.1 Regeln für das Projektauswahlverfahren

Das Projektauswahlverfahren unterliegt klaren Regeln (vgl. Anhang „**Checkliste Projektauswahlkriterien**“). Diese Regeln wurden **gemeinsam mit den regionalen Akteuren** in der Steuerungsgruppe am 29.07.2014 vorgestellt, diskutiert und weiterentwickelt sowie von der Mitgliederversammlung am 08.10.2014 beschlossen. In derselben Sitzung wurde auch die **Geschäftsordnung** der LAG verabschiedet, die in § 3 wesentliche Vorgehensweisen zum Entscheidungsgremium und zum Projektauswahlverfahren festlegt (vgl. Anhang).

**Jeder Bürger**, jeder Verein, jede Organisation, jede Institution, jeder private oder öffentliche Träger kann **Projekte beim LAG-Management** (z.B. Abteilungsvorsitzenden) **einreichen** (vgl. Kap. 2 Abbildung 4). Das Management trifft eine erste Einschätzung zur Förderfähigkeit des Projektes und **berät den Antragsteller** falls erforderlich unter Einbeziehung des Beirats bezüglich Ausrichtung und Weiterentwicklung des geplanten Vorhabens. Die überarbeitete Projektbeschreibung wird vom LAG-Management anhand eines **transparent und objektiv gestalteten Projektbewertungsbogens** (vgl. Checkliste Projektauswahlkriterien im Anhang) schriftlich bewertet vorgeprüft. Die Mitglieder des **Entscheidungsgremiums beraten** anhand des Projektbewertungsbogens und stimmen über den Projektantrag ab. **Befürwortete Projekte** werden vom LAG-Management bei der **Projektbewilligungsbehörde** eingereicht.



Bei **Ablehnung oder Zurückstellung eines Projektes** wegen Nichterfüllung eines Pflichtkriteriums oder zu geringer Punktezahl wird der Projektträger über die Ablehnungsgründe schriftlich informiert und darf in der nächsten Sitzung begründete **Einwendungen gegen die Entscheidung** vorbringen. Das Entscheidungsgremium hat zu dieser Sitzung über den Einspruch zu entscheiden. Weiterhin wird der Projektträger auch auf die Möglichkeit hingewiesen, dass er **trotz der Ablehnung** oder Zurückstellung des Projekts durch die LAG einen **Förderantrag** (mit der negativen LAG-Stellungnahme) bei der Bewilligungsstelle stellen kann und ihm so der öffentliche Verfahrens- und Rechtsweg eröffnet wird.

Für Projekte, an denen Mitgliedern des Entscheidungsgremiums beteiligt sind oder eingereicht werden, gelten die üblichen **Befangenheitsregeln** (vgl. Geschäftsordnung).

Um bei besonderer Dringlichkeit der Projektanträge die schnelle Reaktionsfähigkeit des Entscheidungsgremiums zu gewährleisten, kann in Ausnahmefällen die Auswahlentscheidung im **Umlaufverfahren** herbeigeführt werden. Dazu erhalten die Mitglieder des Entscheidungsgremiums neben den Projektunterlagen auch eine Stellungnahme des Geschäftsführers mit seiner Projektbewertung und ein Abstimmungsblatt mit Beschlussvorlage. Das Beschlussergebnis wird mit Darstellung des Abstimmungsverhaltens der einzelnen Mitglieder **dokumentiert**.

Das Projektauswahlverfahren basiert auf einem **transparenten Punktesystem** (vgl. Tabelle 11), das den Erfüllungsgrad objektiver Projektauswahlkriterien bewertet. Dabei werden Ausschlusskriterien, Pflichtkriterien und fakultative Kriterien mit und ohne Zusatzpunkte unterschieden. Ein **Ausschlusskriterium „Die Umsetzung der LES wird durch das Projekt gefährdet“** wurde eingeführt, um zu verhindern, dass beispielsweise ein besonders kostenintensives Nicht-Kooperationsprojekt zu Beginn der Förderphase alle LEADER-Mittel verbraucht, wodurch keine weiteren LEADER-Projekte mehr gefördert werden könnten und damit die Umsetzung der LES gefährdet wäre. Acht **Pflichtkriterien (P 1 – P 8)** müssen zwingend von jedem Projektvorschlag erfüllt werden. Fünf **Fakultative Kriterien (F 1 – F 5)** dienen der qualitativen Bewertung und Priorisierung der Projekte. Aufgrund der hohen Bedeutung von Profilbildung in der Region wurde das Projektauswahlkriterium F 1 aufgenommen. Mit F 2 unterstreicht die LAG ihre **demografieorientierte generationenübergreifende** Strategie. F 3 soll „langfristig nicht überlebensfähige“ Projekte verhindern. F 4 betont den überregionalen/ transnationalen Kooperationsansatz im grenznahen Gebiet. In der Zugspitzregion stellt die Überwindung der Talschaftsgrenzen eine besonders wichtige Herausforderung dar, daher unterstreicht F 5 die Notwendigkeit zur talschaftsübergreifenden Zusammenarbeit. Die **ELER-Zielsetzungen „Umweltschutz“ (P 2)** und „Eindämmung des **Klimawandels** und Anpassung an seine Auswirkungen“ (P 3) werden ebenso wie das **Zukunftsthema Demografie** (P 4 und F 2) in den Projektauswahlkriterien berücksichtigt.

Bei der Bewertung ist zu beachten, dass ein Projekt **mindestens 19 Punkte (=53 % der Maximalpunktzahl)** von 36 Punkten erreichen muss, um ausgewählt zu werden. Projekte mit weniger als 19 Punkten werden abgelehnt, da sie die Mindestqualitätsschwelle nicht erreichen. Besonders am Herzen liegt der LAG das regionale **Kriterium P 5 (Bedeutung/ Nutzen für das LAG-Gebiet)**, weshalb es **doppelt gewichtet** wird. Die Erfüllung der Kriterien F 4 (überregionale Kooperation) und F 5 (talschaftsübergreifende Kooperation) kann nicht zwingend von jedem Projekt verlangt werden, daher werden hier zusätzliche (Qualitäts-) Punkte vergeben, die nicht in die Maximalpunktzahl einzurechnen sind. Folglich kann ein Projekt **maximal 36 Punkte (plus 6 Zusatzpunkte)** erhalten. Projekte mit einer besonders hohen **Fördersumme von über 200.000 Euro** sind nur genehmigungsfähig, wenn sie eine überdurchschnittlich

hohe Punktzahl von mindestens **80% der Maximalpunktzahl (=29 Punkte)** bei den Projektauswahlkriterien erreichen und damit belegen, dass sie in besonderem Maß zur Zielerreichung der LES beitragen.

Die Checkliste Projektauswahlkriterien ist **verpflichtend** bei jedem Projektvorschlag anzuwenden. Die Ergebnisse müssen **schriftlich dokumentiert** werden (Checkliste Projektauswahlkriterien im Anhang).

Die LAG veröffentlicht auf ihrer **Website** die Projektauswahlkriterien, das Projektauswahlverfahren, die geplanten Entscheidungsgremiumssitzungen mit Angabe von Tagesordnung und **Ankündigung der zu entscheidenden Projekte** sowie die Ergebnisse der Auswahllentscheidungen des Entscheidungsgremiums, um eine **optimale Transparenz** sicherzustellen. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Entscheidungsgremiums **Sitzungsprotokolle** und in der **LAG-Mitgliederversammlung** wird über die Auswahllentscheidungen des Entscheidungsgremiums informiert.

## 5.2 Projektauswahlkriterien

Folgende Auswahlkriterien sollen im Projektauswahlverfahren zur Anwendung kommen:

Tabelle 11: Projektauswahlkriterien der LAG Zugspitzregion

Projektauswahlkriterien			
1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	Anmerkung
<b>Pflichtkriterien</b>			
<b>P 1 Innovativer Ansatz</b>			
Innovativer Ansatz in einem Teilraum der LAG	Innovativer Ansatz im gesamten LAG-Gebiet	Innovativer Ansatz, auch über das Gebiet der LAG hinaus	Mindestpunktzahl 1
<b>P 2 Beitrag zum Umweltschutz</b>			
Neutraler Beitrag (in der Bilanz keine negativen Auswirkungen auf die Umwelt)	Indirekter positiver Umweltnutzen	Direkter positiver Umweltnutzen	Mindestpunktzahl 1
<b>P 3 Beitrag zur Eindämmung d. Klimawandels oder zur Anpassung an dessen Auswirkungen</b>			
Neutraler Beitrag (in der Bilanz mind. Ausgleich evtl. negativer Auswirkungen auf das Klima)	Indirekter positiver Beitrag	Direkter positiver Beitrag	Mindestpunktzahl 1
<b>P 4 Bezug zum Thema Demografie</b>			
Neutral (in der Bilanz keine negativen Auswirkungen auf den demografischen Wandel und seine Folgen in der Region)	Indirekte positive Auswirkung auf den demografischen Wandel und seine Folgen in der Region	Direkte positive Auswirkungen auf den demografischen Wandel und seine Folgen in der Region	Mindestpunktzahl 1
<b>P 5 Bedeutung/ Nutzen für das LAG-Gebiet</b>			
Lokale Bedeutung/ Nutzen in einer Stadt/ Gemeinde	Bedeutung/ Nutzen für Teilbereiche des LAG-Gebiets	Bedeutung/ Nutzen für das gesamte LAG-Gebiet oder darüber hinaus	Mindestpunktzahl 1, doppelte Gewichtung

<b>P 6 Bürgerbeteiligung</b>			
Bürgerbeteiligung ausschließlich bei Planung oder Umsetzung	Bürgerbeteiligung in der Planung und Umsetzung oder Betrieb	Bürgerbeteiligung in der Planung, der Umsetzung und dem Betrieb	Mindestpunktzahl 1
<b>P 7 Beitrag zur Vernetzung: Ein Projekt hat drei Ebenen (Partner, Sektoren, Projekt)</b>			
Vernetzung auf einer Ebene	Vernetzung auf zwei Ebenen	Vernetzung auf drei Ebenen	Mindestpunktzahl 1
<b>P 8 Beitrag zu Handlungsziel ...aus Entwicklungsziel...</b>			
Messbarer Beitrag zu einem Handlungsziel	Messbarer Beitrag zu mind. zwei Handlungszielen innerhalb eines Entwicklungszieles	Messbarer Beitrag zu mind. zwei Entwicklungszielen	Mindestpunktzahl 1
<b>Fakultative Kriterien</b>			
<b>F 1 Stärkung der regionalen Identität und Profilbildung</b>			
Nutzung / Einbeziehung eines regionaltypischen Produktes oder Produktionsweise (Einsatz bzw. Nutzung von regionalen Nahrungsmitteln, Baumaterialien, Traditionen)	Nutzung / Einbeziehung mehrerer regionaltypischer Produkte oder Produktionsweisen (Einsatz bzw. Nutzung von regionalen Nahrungsmitteln, Baumaterialien, Traditionen,...)	Direkte Sensibilisierungseffekte für die Bedeutung oder das Wissen regionaltypischer Produkte oder Produktionsweisen	
<b>F 2 Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität für Jung und Alt</b>			
Neutraler Beitrag (keine negativen Auswirkungen auf die Lebensqualität)	Mittelbar positiver Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität	Unmittelbarer positiver Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität	
<b>F 3 Verstetigung und langfristige Verankerung des Projektes nach Ende der Förderung</b>			
Verstetigung ist als eine Idee beschrieben	Verstetigung ist in konkreten Optionen beschrieben	Verstetigung ist konkret gesichert	
<b>F 4 Überregionale und transnationale Kooperation</b>			
Kooperation mit einer LAG	Kooperation mit zwei LAGn	Kooperation mit mehreren LAGn	Zusatzpunkte (gehen nicht in Maximalpunktzahl ein)
<b>F 5 Beitrag zur talschaftsübergreifenden Kooperation</b>			
Umsetzung in 2 Talschaften	Umsetzung in 3 Talschaften	Umsetzung in allen Talschaften	Zusatzpunkte (gehen nicht in Maximalpunktzahl ein)

## 6 Prozesssteuerung und Kontrolle

Kapitel 6 beschreibt die **Überwachung und Steuerung der Umsetzung** der LES anhand der Instrumente **Aktionsplan, Monitoring und Evaluierung**. Methodisch basiert das Kapitel auf Anleitungen und Evaluierungskonzepten des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF 2013) sowie dem Leitfaden der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume (dvs 2014).

## 6.1 Aktionsplan

Der Aktionsplan (vgl. Abbildung 19 bzw. vollständiges Dokument im Anhang) beinhaltet eine konkrete Zeitplanung der LAG-Aktionen und -Prozesse zunächst für die **ersten zwei Umsetzungsjahre** (2015 und 2016). Es handelt sich dabei um ein **dynamisches Instrument**, das einen raschen Überblick über den Umsetzungsstatus verschafft und die Umsetzung der Strategie fachlich-strategisch begleitet. Mit Hilfe des Aktionsplans steuert die LAG ihre Prozesse, managt ihre Qualität, setzt Öffentlichkeitsarbeit um, überprüft Projektstände und begleitet Kooperationen und Netzwerksarbeit. Aus dem Aktionsplan lässt sich der Grad der Zielerreichung ablesen, er ermöglicht die **Überwachung und Steuerung der Umsetzung der LES**.

Aktivität	Jahr 2015				SZ*	Jahr 2016				*SZ = Status Zielerreichung
	I	II	III	VI		I	II	III	VI	
<b>Prozessmanagement</b>										
Auftaktveranstaltung										Einmalige Auftaktveranstaltung zum Start in die neue Förderperiode
Mitgliederversammlung der LAG										Jährlich mind. 1 Mitgliederversammlung
Sitzung LEADER-Entscheidungsgremium										Jährlich 3-4 Sitzungen des Entscheidungsgremiums
Arbeitskreistreffen „Natur und Kulturraum“										Jährlich nach Bedarf mind. 2 Sitzungen
Arbeitskreistreffen „Lebensraum“										Jährlich nach Bedarf mind. 2 Sitzungen
Arbeitskreistreffen „Wirtschaftsraum“										Jährlich nach Bedarf mind. 2 Sitzungen
Beratung potenzieller Projektträger										Laufende Beratung und Begleitung potenzieller Projektträger
Fortschreibung Aktionsplan										Laufende Überprüfung, Fortschreibung jeweils Ende des Jahres
<b>Qualitätsmanagement</b>										
Umsetzungsstand LES-Monitoring										Durchgehende Kontrolle, Bericht über den Umsetzungsstand und Mittelabruf im Entscheidungsgremium sowie ausführlich in der Mitgliederversammlung
Externe Evaluierung										Externe Evaluierung geplant für 2017 und 2020
Bilanzworkshop										Bilanzworkshops geplant für 2017 und 2020
Rechenschafts-/Sachstandsbericht										Jährlich, u. a. Bericht in der Mitgliederversammlung
Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen										Durchgehend, mind 1 jährlich
Pressearbeit / Projektkommunikation										Jährlich 6-8 Pressemitteilungen / -gespräche zu aktuellen Themen

**Abbildung 19: Ausschnitt aus dem Aktionsplan**

Für die Folgejahre findet eine **jährliche Fortschreibung** des Aktionsplanes statt, um flexibel auf aktuelle Ereignisse, Entwicklungen sowie Evaluierungs- und Monitoring-Ergebnisse eingehen zu können. Nachdem die **Monitoringergebnisse** (bzw. die Evaluierungsergebnisse) im Entscheidungsgremium und der Mitgliederversammlung vorgestellt, diskutiert, Konsequenzen abgeleitet und beschlossen sind, schreibt das LAG-Management den Aktionsplan gemäß den gemeinsam vereinbarten Steuerungsentscheidungen fort. Der jeweils aktuelle Aktionsplan wird über den **Internetauftritt der LAG** veröffentlicht.

## 6.2 Monitoring

Eine wichtige Aufgabe der LAG ist die Messung und **Bewertung der Effizienz** der in LEADER durchgeführten Maßnahmen. Diese Bewertung wird vom LAG-Management durch ein **jährliches programmbegleitendes Monitoring** durchgeführt. Ziel des Monitorings ist, kontinuierlich die Fortschritte in den folgenden **drei Bereichen** zu überprüfen und ggf. notwendige Veränderungen abzuleiten:

1. Inhalte und Strategie,
2. Prozess und Struktur sowie
3. Aufgaben des LAG-Managements.

	2015				Handlungsempfehlung					2020			
	Ziel	Einheit	Ergebnis	Erreichungsgrad	Aktionsplan	Finanzplan	Zielwerte	Zielsystem	Evaluierung	Ziel	Einheit	Ergebnis	Erreichungsgrad
<b>Entwicklungsziel 1</b>													
Handlungsziel 1.1													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	2		1	50%	0	-	0	0	0	2		2	100%
Anzahl der einbezogenen bäuerlichen Betriebe	7		6	86%	0	-	0	0	0	30		28	93%
Handlungsziel 1.2													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	0		0	0%	1	-	0	0	0	2		2	100%
Anzahl der Teilnehmer	25		0	0%	1	-	0	0	0	200		250	125%
Handlungsziel 1.3													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	1		1	100%	0	-	1	0	0	2		1	50%
Steigerung Verkaufsmenge von Energieholz in der Region (Basis 2014)	2,5%		1,2%	48%	1	-	0	0	0	10%		8%	80%
Handlungsziel 1.4													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	1		0	0%	0	-	0	0	0	1		1	100%
Maßnahmenfläche	10	ha	0	0%	0	-	0	0	0	100	ha	90	90%
Handlungsziel 1.5													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	2		1	50%	0	-	0	0	0	2		2	100%
Anzahl der vernetzten Einrichtungen	5		3	60%	0	-	0	0	0	30		32	107%
<b>Entwicklungsziel 2</b>													
Handlungsziel 2.1													
<b>Anzahl der Maßnahme</b>	4		1	25%	1	-	0	0	0	4		5	125%
Anzahl der vernetzten Ärzte und Einrichtungen	13		15	115%	0	-	1	0	0	50		53	106%

Abbildung 20: Ausschnitt aus dem Monitoringbogen (Zahlen beispielhaft eingefügt)

Dazu sind in der Zugspitzregion folgende Instrumente und Maßnahmen vorgesehen:

Mit dem **Monitoringbogen** (vgl. Abbildung 20 bzw. die vollständige Tabelle im Anhang) verfügt das LAG-Management über ein **übersichtliches einfaches Mess- sowie Steuerungsinstrument** für den regionalen Entwicklungsprozess. Er ermöglicht die Messung von Umsetzungsstand und Zielerreichung auf **drei Ebenen**: Handlungsziele, Entwicklungsziele sowie LES. Auf **Handlungszielebene** werden dabei die erreichten Werte der zu prüfenden Indikatoren (z.B. Anzahl der Maßnahmen, Anzahl der Teilnehmer) erhoben und mit den Zielwerten verglichen. Auf **Entwicklungszielebene und Ebene der gesamten LES** kommt zusätzlich der **Fördermittelabruf** hinzu. Anhand eines **Soll-Ist-Vergleichs** der erhobenen Daten mit den angestrebten Zielwerten kann jeweils ein aktueller **Zielerreichungsgrad** errechnet werden, der eine Einschätzung erlaubt, ob eventuell **Anpassungen im Bereich des Aktions- oder Finanzplans, der angestrebten Anzahl der erhobenen Maßnahmen, des Zielsystems oder der Evaluierung** notwendig sind.

**Beispiel A:** Der Indikatorwert liegt bei „0“ statt „1“, es ergibt sich ein Zielerreichungsgrad von 0 % (da Projektumsetzung verzögert), auf den mit einer Änderung des Aktionsplanes reagiert wird (Verschiebung des geplanten Projektstarts auf das kommende Jahr).

**Beispiel B:** Der Indikatorwert liegt bei „5“ statt bei Sollwert „3“, es ergibt sich ein Zielerreichungsgrad von 167 %, weswegen eine Erhöhung der geplanten Zielwerts beschlossen wird.

**Beispiel C:** Der Mittelabruf liegt auf Entwicklungszielebene im Jahr 2017 bei nur 4 % obwohl der geplante Zielwert bei 20 % lag. Da deutliche Umsetzungs hemmnisse die Aktivitäten im Entwicklungsziel erschweren, wird hier eine Änderung des Finanzplans vorgenommen.

**Verlässliche Datenquelle** für die zu erhebenden Indikatoren sind meist eigene Erhebungen (Befragung der Projektträger), die nach Bedarf mit Daten unter anderem von Fachämtern, Organisationen, Landratsamt oder dem Bayerischen Landesamt für Statistik ergänzt werden können. Zusätzlich dient eine **Projektträgerbefragung** dazu, auf **Projektebene** Daten über den Fortschritt zu erlangen. Für die Projektträgerbefragung wird 2015 ein **Formblatt** erstellt, das den Projektträgern jährlich zugesandt und mit dem Informationen zum Umsetzungsgrad der Projekte erfragt werden (u.a. Erreichung der Meilensteine, Zeitplanung, Indikatorwerte, Mittelabruf, Unterstützungsbedarfe durch das LAG-Management).

Das Entscheidungsgremium und die Mitgliederversammlung wachen über die Qualität der Umsetzung der LES. Die Ergebnisse des **laufenden Monitorings** werden u.a. anhand des Monitoringbogens jeweils im Entscheidungsgremium und ausführlich in der Mitgliederversammlung vorgestellt und diskutiert. Zusätzlich wird einmal jährlich ein **Sachstandsbericht** im Entscheidungsgremium, in der Mitgliederver-



sammlung und im Kreisentwicklungsausschuss vorgestellt und besprochen. Durch diese prozessbegleitende Überprüfung ist sichergestellt, dass bei auftretenden Problemen zeitnah Konsequenzen gezogen werden können. Sollte der **Monitoringbogen Defizite** in Struktur oder Inhalt des Zielsystems, Finanz- oder Aktionsplans aufzeigen, ist eine **strategische Neuausrichtung**, bspw. bezüglich der Entwicklungs- und Handlungsziele, der Finanzmittelverteilung oder des Aktionsplans nötig. Hierüber wird im Rahmen des Entscheidungsgremiums und der Mitgliederversammlungen beraten und abgestimmt. Relevante **Ergebnisse des Monitorings** sowie Beschlüsse über etwaige strategische Änderungen werden im Rahmen der **Öffentlichkeitsarbeit** allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern bekannt gegeben (z.B. über die Website, Pressemitteilungen).

### 6.3 Externe Evaluierung

Neben dem projektbegleitenden Monitoring plant die LAG Zugspitzregion eine **externe Evaluierung durchzuführen**. Dazu gehört eine externe **Zwischenevaluierung** im Jahr 2017 nach der Hälfte der Förderperiode, um eventuell notwendige Anpassungen für die zweite Hälfte der Förderperiode vornehmen zu können. Gegen Ende des Förderzeitraums im Jahr 2020 findet eine externe **Abschlussevaluierung** statt, die einerseits die Zielerreichung prüft und gleichzeitig als Basis für eine mögliche Fortschreibung der Entwicklungsstrategie dient. Durch die externe Vergabe der Evaluierung werden ein effizientes Evaluierungsdesign und eine objektive Bewertung sichergestellt.

Die Evaluierung erfasst, bilanziert und bewertet die Durchführungsergebnisse zu einem festgelegten Zeitpunkt auf ihre Wirksamkeit, Effizienz und Zielerreichung. Dabei bietet es sich an, **drei Bewertungsbereiche** zu betrachten:

1. Inhalte und Strategie,
2. Prozess und Struktur sowie
3. Aufgaben des LAG-Managements.

Hierzu plant die LAG Zugspitzregion folgende Maßnahmen/ Instrumente einzusetzen:

**Befragungen** verschiedener Zielgruppen des Regionalmanagements anhand eines Fragebogens: u.a. von LAG-Mitgliedern, Mitgliedern des Entscheidungsgremiums, LAG-Management, Arbeitskreismitgliedern, Projektträgern, Bürgerinnen und Bürgern und Jugendlichen, um ein breites Spektrum von Einschätzungen aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten.

**Expertengespräche** mit regionalen Experten und relevanten Schlüsselpersonen zu bestimmten Vertiefungsthemen. Ausgewählte regionale Experten geben vertiefte Einschätzungen u.a. zur Zielerreichung in ausgewählten Entwicklungs- und Handlungszielen.

**Bilanzworkshop:** Eine überschaubarer Kreis aus regionalen Akteuren (u.a. Vertreter des Entscheidungsgremiums, des LAG-Managements, sowie Schlüsselpersonen) prüft und diskutiert die aufbereiteten, bewerteten Ergebnisse der Befragungen im **Bilanzworkshop** und leitet strategische Konsequenzen ab. Dabei sollen strukturelle und inhaltliche Gründe für den erreichten Umsetzungsstand identifiziert und eine Priorisierung bestimmter Themen für das weitere Vorgehen vorgenommen werden. Die so erhaltenen Ergebnisse werden im Entscheidungsgremium und der Mitgliederversammlungen besprochen, diskutiert und gegebenenfalls Anpassungen und Konsequenzen entschieden. Sollten **Defizite** in Struktur oder Inhalt des Zielsystems, Finanz- oder Aktionsplan deutlich werden, ist eine **strategische Neuausrich-**

ung, bspw. bezüglich der Entwicklungs- und Handlungsziele, der Finanzmittelverteilung oder des Aktionsplans notwendig. Beschlüsse über nötige Änderungen der LES werden im Rahmen der Mitgliederversammlung auf Vorschlag des Entscheidungsgremiums gefasst und veröffentlicht (z.B. über die Website, Pressemitteilungen).

**Erstellung eines Zwischenevaluierungsberichts** zur Halbzeit 2017 und eine **Abschlussevaluierungsberichts** 2020. Anhand der Evaluierungsergebnisse aus den Befragungen sowie den Auswertungen u.a. von Aktionsplan, Monitoringbogen und Bilanzworkshop wird die Zielerreichung in den drei Bewertungsebenen zusammenfassend dargestellt.

**Tabelle 12: Geplante Inhalte und Zeitplan für die Evaluierung**

Methode	Zeitraum	Akteure	Ergebnisse
<b>Befragungen</b>	2017 und 2020	U.a. LAG-Mitglieder, Mitglieder des Entscheidungsgremiums, LAG-Management, Arbeitskreismitglieder, Projektträger, Bürgerinnen und Bürger, Jugendliche	Grundlage für Evaluierung
<b>Expertengespräche</b>	2017 und 2020	Regionale Experten, relevante Schlüsselpersonen	Grundlage für Evaluierung
<b>Bilanzworkshop</b>	2017 und 2020	Vertreter des Entscheidungsgremiums, LAG-Management, Schlüsselpersonen	Diskussion und Bewertung der Ergebnisse aus Befragungen, Datenanalyse, fortgeschriebenen Monitoringbögen, Aktionspläne, ggf. Neuausrichtung
<b>Zwischen- und Abschlussevaluierungsbericht</b>	2017 und 2020	Vorstellung und Diskussion u.a. mit Vertretern des Entscheidungsgremiums, LAG-Managements, LAG-Mitgliedern	Grundlage für Abschlussbericht am Ende der Förderperiode bzw. Fortschreibung der zukünftigen strategischen Ziele der Region

## 7 Quellenverzeichnis

- BASIS (BASIS INSTITUT FÜR SOZIALE PLANUNG, BERATUNG UND GESTALTUNG) (2014): Sozialraumanalyse – Landkreis Garmisch-Partenkirchen. Bamberg.
- BAYLFSTAD (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG) (2012): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2031; Demographisches Profil für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen. München.
- BAYLFSTAD (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG) (2013): Statistische Berichte- Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung in Bayern 2000, 2005 bis 2011. München.
- BAYLFSTAD (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK UND DATENVERARBEITUNG) (2014): Genesis Online. (Stand: 2013).  
Unter: <<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/logon>> (Zugriff 14.01.2014).
- BFN (BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ) (2013): Murnauer Moos. Unter: <[http://www.bfn.de/0203\\_murnauermoos.html](http://www.bfn.de/0203_murnauermoos.html)> (Zugriff: 22.01.2014).
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) & BFN (BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ) (2011): Natura 2000 – Das europäische Netz der biologischen Vielfalt. Berlin/ Bonn.
- DEMOCHANGE (2012): DEMOGRAFIE-CHECK bis 2028, Modellregion GAP. Der demografische Wandel im Landkreis Garmisch-Partenkirchen – Auswirkungen auf die regionale Entwicklung. München.
- DVS (DEUTSCHE VERNETZUNGSSTELLE LÄNDLICHE RÄUME) (2014): Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung – Leitfaden und Methodenbox. Bonn.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (HRSG., 2010): Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Brüssel.
- FW (FRAKTION DER FREIEN WÄHLER IM BAYERISCHEN LANDTAG) (2011): Strukturschwache ländliche Räume in Bayern Strategien zur Wirtschafts- und Kommunalentwicklung. München.
- KEG (KREISENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT GARMISCH-PARTENKIRCHEN MBH) (2011): Entwicklungskonzept für die Gesundheitsregion Garmisch Partenkirchen. Garmisch-Partenkirchen
- KEG (KREISENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT GARMISCH-PARTENKIRCHEN MBH) (2013): Tourismuskonzept für die Dachmarke Zugspitz-Region Garmisch-Partenkirchen. Garmisch-Partenkirchen. (unveröffentlicht).
- KEG (KREISENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT GARMISCH-PARTENKIRCHEN MBH) (2013a): Machbarkeitsstudie für ein Bildungszentrum für Gesundheits- und Sozialberufe im Landkreis Garmisch-Partenkirchen. Garmisch-Partenkirchen.
- LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN (2009): Landkreisentwicklungskonzept. Garmisch-Partenkirchen.
- LANDKREIS GARMISCH-PARTENKIRCHEN (2012): Integriertes Klimaschutzkonzept für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen. Garmisch-Partenkirchen.
- LFU BAYERN (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT) (2012): Landschaftssteckbriefe. Unter: <[http://www.bfn.de/0311\\_landschaft+M50305091a41.html?&cHash=93bc7aedcdb944a70ce92e293c037723](http://www.bfn.de/0311_landschaft+M50305091a41.html?&cHash=93bc7aedcdb944a70ce92e293c037723)> (Zugriff: 16.01.2014).

LFU BAYERN (BAYERISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT) (2013): Karte der Naturraum-Haupteinheiten und Naturraum-Einheiten in Bayern. Unter:  
<[http://www.lfu.bayern.de/natur/naturraeume/doc/haupteinheiten\\_naturraum.pdf](http://www.lfu.bayern.de/natur/naturraeume/doc/haupteinheiten_naturraum.pdf)> (Zugriff: 16.01.2014).

STMELF (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN) (2013): Anleitung und Evaluierungskonzepte zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung lokaler und regionaler Entwicklungskonzepte (ILEK, REK) („Werkzeugkasten“). Triesdorf.

STMF (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM DER FINANZEN, FÜR LANDESENTWICKLUNG UND HEIMAT) (2014): Heimatstrategie – Starke Zukunft für Stadt und Land. München.

STMUV (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT, GESUNDHEIT UND VERBRAUCHERSCHUTZ) (2014): Bayerisches Fachinformationssystem Naturschutz. Unter:  
<[http://www.lfu.bayern.de/natur/daten/fis\\_natur/index.htm](http://www.lfu.bayern.de/natur/daten/fis_natur/index.htm)> (Zugriff: 22.01.2014).

STMWi (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND MEDIEN, ENERGIE UND TECHNOLOGIE) (2013): Landesentwicklungsprogramm Bayern. München.