

**Zwischenevaluierung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES)**  
**LAG Zugspitz Region**

Stand: 22.12.2017

**Impressum**

Auftraggeber: Abteilung LEADER des Regio Zugspitzregion e.V.

Auftragnehmer: **Sweco GmbH**

Valpichlerstraße 49  
80686 München

Bearbeitung: Anka Förster, Veronika Gerwien, Stephan Huber

Bearbeitungszeitraum: 4/2017 – 12/2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodik</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Auswertung</b>	<b>3</b>
3.1	Allgemeine Daten	3
3.2	Organisationstrukturen	5
3.3	Allgemeine Wirkungen in der Zugspitz Region	10
3.4	Zusammenarbeit	14
3.5	Entwicklungsstrategie und Zielerreichung	16
3.6	Veränderungsbedarfe bei Indikatoren	25
3.7	Bekanntheit und Nutzung von LEADER in der Zugspitz Region	27
3.8	Ausblick	30
3.9	Die größten zukünftigen Herausforderungen bzgl. LEADER in der Zugspitz Region	31

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Mittelwerte der Online-Umfrage nach Bereichen (Online-Befragung)	3
Abb. 2:	Beteiligte an der Online-Befragung	4
Abb. 3:	Einschätzung des eigenen Informationsstandes (Online-Befragung)	5
Abb. 4:	Struktur der LAG (Online-Befragung)	6
Abb. 5:	Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums (Online-Befragung)	6
Abb. 6:	Beratung und Unterstützung bei Projektanträgen (Online-Befragung)	7
Abb. 7:	Beratung zu Fördermöglichkeiten (Online-Befragung)	7
Abb. 8:	Nutzung der Fördergelder nach LAG Beratung (Online-Befragung)	7
Abb. 9:	LAG Management im gesamten Entwicklungsprozess (Online-Befragung)	8
Abb. 10:	LAG Management und Koordination der Beteiligten (Online-Befragung)	8
Abb. 11:	Langfristig programmübergreifende „Fördermitteldrehscheibe“(Online-Befragung)	9
Abb. 12:	Öffentlichkeitsarbeit des LAG-Managements (Online-Befragung)	9
Abb. 13:	Förderung innovativer Projekte (Online-Befragung)	11
Abb. 14:	Stärkung der regionalen Identität und Bekanntheit der Region (Online-Befragung)	11
Abb. 15:	Stärkung der Bürgerbeteiligung (Online-Befragung)	11

	Seite
Abb. 16:	Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen (Online-Befragung) 12
Abb. 17:	Herausforderung demographischer Wandel (Online-Befragung) 12
Abb. 18:	Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden (Online-Befragung) 14
Abb. 19:	Stärkung der Zusammenarbeit von Bürger/-innen, Vereinen, Verbänden (Online-Befragung) 15
Abb. 20:	Stärkung der Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Region (Online-Befragung) 15
Abb. 21:	Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraumes (Online-Befragung) 16
Abb. 22:	Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum (Online-Befragung) 19
Abb. 23:	Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen (Online-Befragung) 22
Abb. 24:	Beispiele für mögliche Veränderungen von Indikatoren 26
Abb. 25:	Bekanntheit von LEADER bei regionalen Akteuren (Online-Befragung) 27
Abb. 26:	Nutzung von LEADER durch regionale Akteure (Online-Befragung) 27
Abb. 27:	Bekanntheit des Kleinprojektfonds (Online-Befragung) 28
Abb. 28:	Nutzung des Kleinprojektfonds (Online-Befragung) 28

## 1 Einleitung

Die Lokale Aktionsgruppe Zugspitz Region (LAG) hat zum Ziel, gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern die Region aktiv zu gestalten.

In ihrer Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) hat die LAG Zugspitz Region festgelegt, zur Mitte der Förderperiode 2014-2020 eine Bewertung (= „Zwischenevaluierung“) der bisherigen Arbeit und Aktivitäten durchzuführen, um zielgerichtet die Weichen für die weitere Arbeit der LAG bis 2020 zu stellen.

Ziel ist dabei nicht nur, Erfolge der LAG besonders herauszustellen, sondern auch die Herausforderungen offen anzusprechen. Daraus können das LAG-Management und die regionalen Akteure die entsprechenden Rückschlüsse für die Zukunft ableiten und weiterhin in den Jahren 2017-2020 ziel- und bedarfsorientiert arbeiten.

In den vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse der Online-Umfrage der LAG-Akteure (Laufzeit vom 1. Juni 2017 bis 07. Juli 2017), der Experteninterviews (01.09. bis 18.09.2017) und des Bilanzworkshops (27.09.2017) mit relevanten regionalen Akteuren eingeflossen. Die Ergebnisse wurden am 14.12.2017 auf der Mitgliederversammlung (Abteilung LEADER des Regio Zugspitzregion e.V.) öffentlich vorgestellt. Anschließend ist geplant, die Ergebnisse auf der Internetseite der LAG <http://www.leader-zugspitzregion.de/> zu veröffentlichen.

## 2 Methodik

Nach dem Bottom-Up-Ansatz in LEADER ist die **aktive Einbindung und Beteiligung** von Vertretern der Bürgerinnen und Bürger, der regionalen Akteure, der Verbände, der Organisationen, der Politik und der Verwaltung von besonderer Bedeutung. Daher wurden auch die unterschiedlichen Akteure und deren Einschätzungen aus verschiedenen Perspektiven in die Bewertung mit einbezogen.

Hierzu erfolgte eine Einbindung über drei verschiedene Beteiligungsformate:

Format, Laufzeit	Teilnehmer	Bemerkungen
<b>1. Online-Befragung</b> 1. Juni 2017 bis 07. Juli 2017 Qualifiziertes Rücklaufmanagement, bedarfsorientierte Verlängerung der Abgabefrist.	alle im LAG-Verteiler erfassten regionalen Akteure (112 Personen): LAG-Mitglieder, Mitglieder des Entscheidungsgremiums, LAG-Vorstand, Projektträger, Bürgermeister, LEADER-Koordinator, Bürgerinnen und Bürger	Rücklaufquote von 55% (= 62 Teilnehmer) Ergebnisse sind den Grafiken zu entnehmen
<b>2. Experteninterviews</b> 01.09.2017 bis 18.09.2017 Fest vereinbarte Telefoninterviews von 20-50 min. Dauer	acht relevante Experten und Schlüsselpersonen: Vertreter aus allen drei Entwicklungszielen, Zielgruppen, Beteiligungsebenen, Vorstand, Mitglieder des Entscheidungsgremiums, Bürgermeister, Zugspitz Region GmbH sowie der LEADER-Koordinator	Gezielte Nachfrage zu spezifischen Vertiefungsthemen, u.a. Veränderungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten
<b>3. Bilanzworkshop</b> 27.09.2017	10 Teilnehmer: Vertreter für die drei Entwicklungsziele, Zielgruppen, Beteiligungsebenen, Vorstand, Mitglieder des Entscheidungsgremiums, Bürgermeister, Zugspitz Region GmbH sowie der LAG-Manager	Information über die Zwischenergebnisse der Online-Befragung und Experteninterviews und Rückkopplung. Herausarbeiten von Handlungsbedarfen.

### 3 Auswertung

Insgesamt haben von den 112 zur Umfrage eingeladenen Personen 62 an der Online-Befragung teilgenommen. Das entspricht einer positiven Rücklaufquote von ca. 55%. Zur Erhöhung des Rücklaufs wurden zwei Erinnerungsmails versandt und die Abgabefrist bedarfsorientiert um eine Woche verlängert.

**Hinweise zur Darstellung:**

In allen Diagrammen entspricht die Länge des Balkens dem relativen Anteil einer Antwort an allen abgegebenen Antworten. Die Achsenbeschriftung zeigt den jeweiligen Prozentsatz an. Die Zahl innerhalb der Balken gibt zudem die absolute Anzahl der Antworten an.

Die Antwortmöglichkeiten „Stimme voll zu“, „Stimme zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme nicht zu“ und „Stimme gar nicht zu“ wurden zur Auswertung den Werten 1-6 zugewiesen. Der neben den Diagrammen angegebene arithmetische Mittelwert wurde basierend auf dieser Skalierung berechnet.

Stimme voll zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu
1	2	3	4	5	6

#### 3.1 Allgemeine Daten

Über alle Antworten hinweg ergibt sich ein sehr positives Bild. Aus den hohen Zustimmungswerten der regionalen Akteure (Mittelwerte der Antworten von 1,5 bis 3,3) kann eine sehr große Zufriedenheit mit den Zwischenergebnissen im LEADER-Prozess abgelesen werden. Dieses Ergebnis ist umso beachtlicher, da die Zugspitz Region zum ersten Mal am LEADER-Programm teilnimmt und alle Netzwerke und Strukturen von Null neu aufgebaut werden mussten. Insgesamt werden Inhalte, Strategie, Organisationsstrukturen und LAG-Management von den Akteuren somit als wirksam und effizient erachtet.

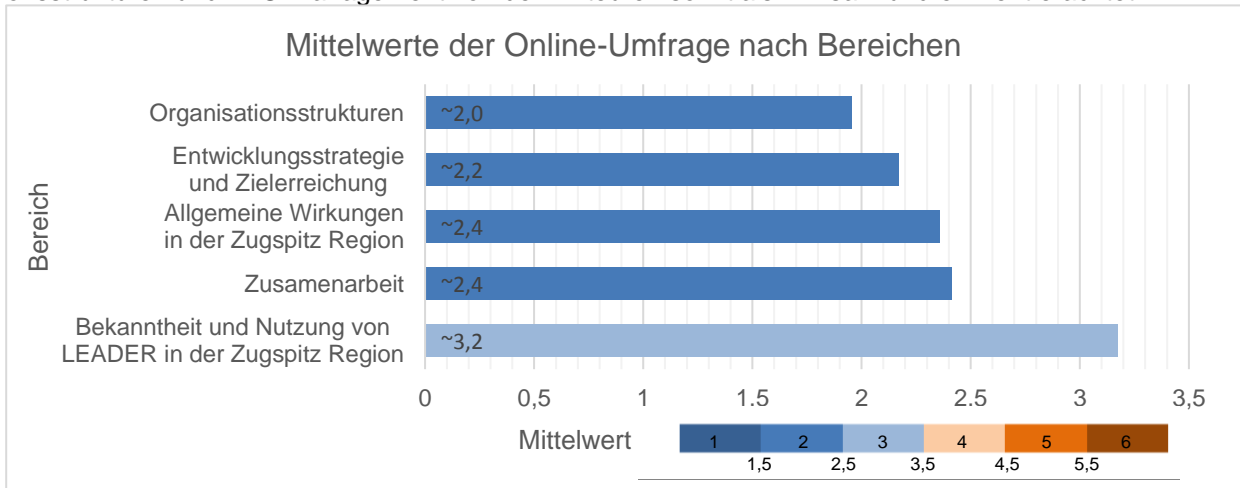


Abb. 1: Mittelwerte der Online-Umfrage nach Bereichen (Online-Befragung)

Einen Überblick über die inhaltlichen Bereiche der Online-Befragung und deren Ergebnisse (Mittelwerte) gibt Abb. 1. Dabei wurden die Fragen zur Organisationsstruktur (Ø 2,0 vgl. Kapitel 3.2) am besten bewertet. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass diese sehr gut funktionieren und die erwünschten Effekte hervorbringen. Ähnlich gut bewerten die Akteure die Entwicklungsstrategien und Zielerreichung (Ø 2,2; Kap. 3.5), allgemeine Wirkungen in der Region (Ø 2,4; Kap. 3.3) und die Zusammenarbeit von Akteuren der Region (Ø 2,4; Kap. 3.4). Einzig die Bekanntheit und Nutzung von LEADER in der Zugspitz Region (Ø 3,2; Kap. 3.6) zeigt möglichen Handlungsbedarf an, da hier Werte unter 3 (= „stimme eher nicht zu“) erreicht werden.

### Funktion in der LEADER-Aktionsgruppe

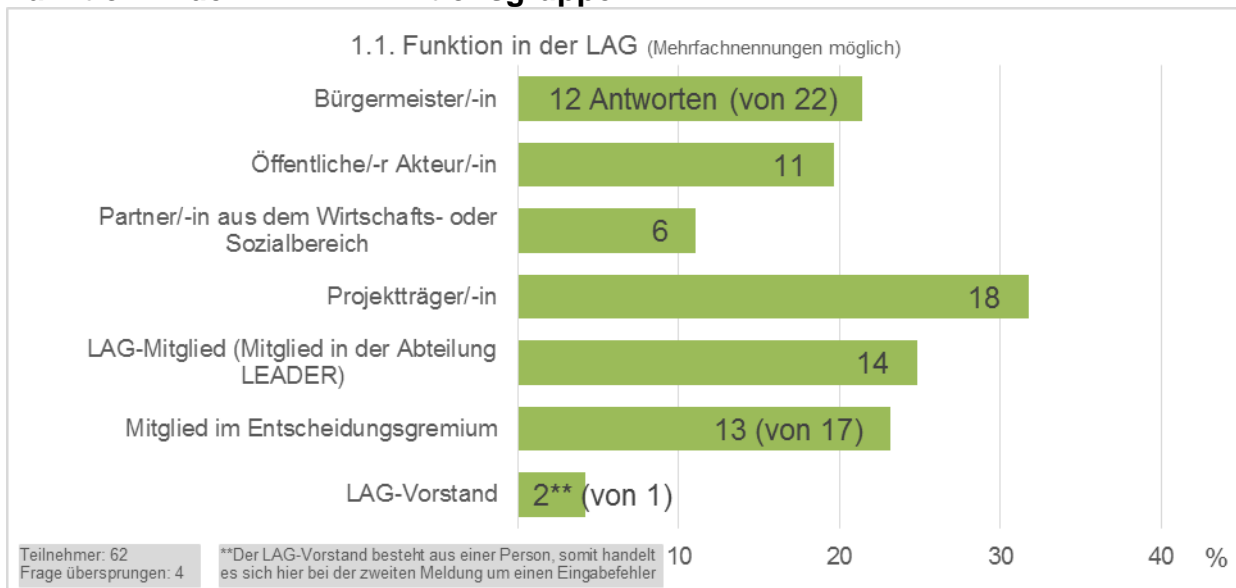


Abb. 2: Beteiligte an der Online-Befragung

Insgesamt stellt die Umfrage mit einer sehr erfreulichen Rücklaufquote von 55% einen guten repräsentativen Querschnitt aller an der LAG beteiligten Gruppen dar, wie aus Abb. 2 zu erkennen ist. Seitens der Mitglieder des Entscheidungsgremiums haben über Zweidrittel geantwortet, was eine gute Identifikation mit dem LEADER-Prozess unterstreicht. Der überschaubare Rücklauf seitens der Bürgermeister der LAG (12 von 22) könnte aufgrund von zeitgleicher Überlastung mit anderen Themen entstanden sein.

Anzumerken ist dabei, dass die meisten beteiligten Personen mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen (z. B. Bürgermeister in der Region, LAG-Mitglied und Mitglied im Entscheidungsgremium).



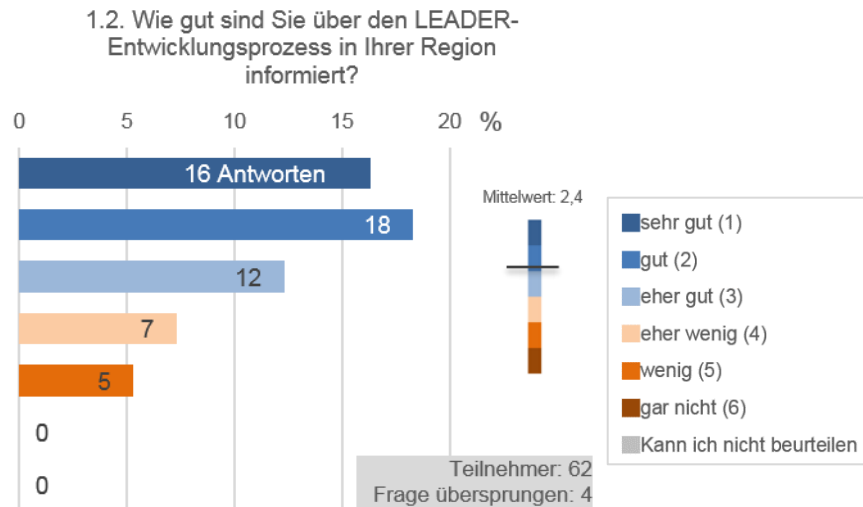


Abb. 3: Einschätzung des eigenen Informationsstandes (Online-Befragung)

Die meisten Befragten fühlen sich über den LEADER-Entwicklungsprozess (vgl. Abb. 3) gut oder sehr gut über den Prozess informiert. Lediglich ein Fünftel der Befragten stimmt dieser Aussage eher wenig bis wenig zu. Dies zeigt, dass sowohl „Insider“ als auch „LEADER-Neulinge“ befragt wurden, die eher den wertvollen kritischen Blick von außen beitragen.

### 3.2 Organisationstrukturen

**Die Struktur der LAG mit seinen Organen Mitgliederversammlung, LAG-Vorstand und dem Entscheidungsgremium (EG)** hat sich insgesamt bewährt (Abb. 4). Die Meinung der Befragten über die Zusammensetzung, Größe und Arbeitsweise des Entscheidungsgremiums (Abb. 5) ist mehrheitlich positiv (Mittelwert 2,2). Wenige Befragte sehen das Entscheidungsgremium eher kritisch.

Hierzu ergaben sich in den Expertengesprächen folgende Aussagen, die unterschiedliche Sichtweisen widerspiegeln:

*„Das EG sei ein bisschen zu groß mit 17 Personen“ [8].*

*„Die Arbeit des Entscheidungsgremiums könnte sich bei einer Reduzierung der Größe des Gremiums z.B. von 17 auf 10 Personen effizienter gestalten. Denn in der aktuellen Größe wird mit zu vielen Leuten zu viel geredet. Die Diskussion im Gremium hat keine Wirkung, da kein Veto des Entscheidungsgremiums möglich ist, wenn das Projekt die Mindest-Punktzahl bereits erreicht hat. Aufgrund der Diskussionsergebnisse ist die Punktvergabe (das Ranking) noch nie geändert worden“ [1]. (Anmerkung: Laut LEADER-Koordinator wurde die Punktvergabe von Projekten aufgrund der Diskussion im Entscheidungsgremium geändert)*

*„Das EG bedarf eines enormen Aufwandes, Vorschlag daher: Reduzierung des EG um die Hälfte. Da Projektanträge bereits vor der Sitzung des EG sehr gut vorberaten und durchgearbeitet sind, hat das EG eher die Funktion eines Kontrollgremiums statt eines Entscheidungsgremiums. Vorschlag: ein 10 Personen EG, mit der Möglichkeit, einen breiteren Beraterkreis vor der Sitzung einzubeziehen“ [4].*

*„Das EG passt so und ist ein kompetentes Gremium“ [5].*

*„Die Zusammensetzung des EG ist auf einem guten Weg (u.a. neu in der ersten Reihe: Vertreter Naturschutz, Bauernschaft, Vermeidung von Dopplung im Bereich Soziales)“ [7].*

Im Bilanzworkshop stellten die Teilnehmer ihre Zufriedenheit mit dem Entscheidungsgremium fest. Die Größe des Gremiums ergibt sich aus dem Anspruch, verschiedene Handlungsfelder und Akteursgruppen widerzuspiegeln. Aus Sicht der Teilnehmer besteht kein Veränderungsbedarf.

**Die Arbeit des LAG-Managements** wird durchweg positiv bewertet. Wie sehr die Akteure ihr engagiertes LAG-Management schätzen, zeigt sich auch in zahlreichen lobenden Kommentaren (vgl. Kap. 3.8). Mit dem besten Mittelwert überhaupt (von 1,5) bewerteten die Befragten die Beratung und Unterstützung des LAG-Managements bei Projektanträgen. Auch die Qualität (Mittelwert 1,6) der umfassenden Beratung zu Fördermöglichkeiten (Abb. 7) wurde gelobt. Aufgrund der qualitativ hochwertigen Beratung können wesentliche Fördermittel für die Region erschlossen werden (Abb. 8) (Mittelwert 1,8).

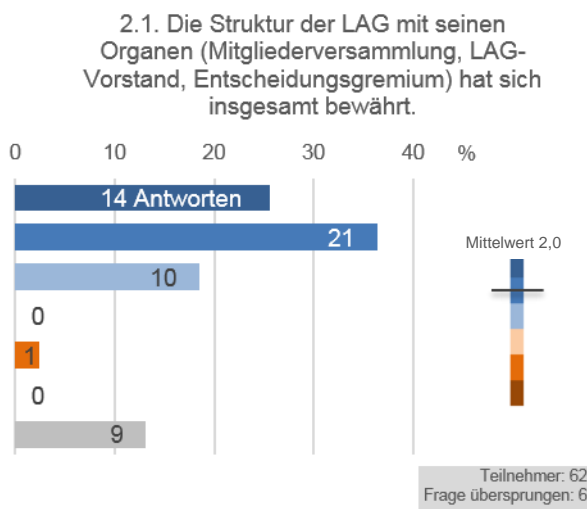
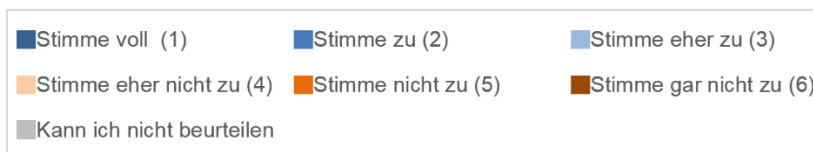


Abb. 4: Struktur der LAG (Online-Befragung)

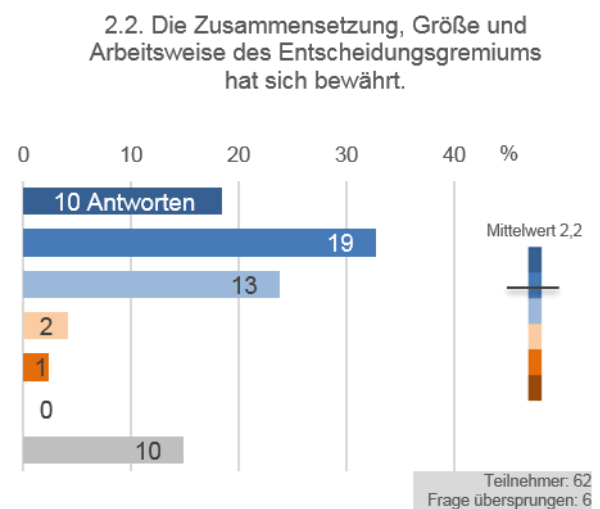


Abb. 5: Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums (Online-Befragung)

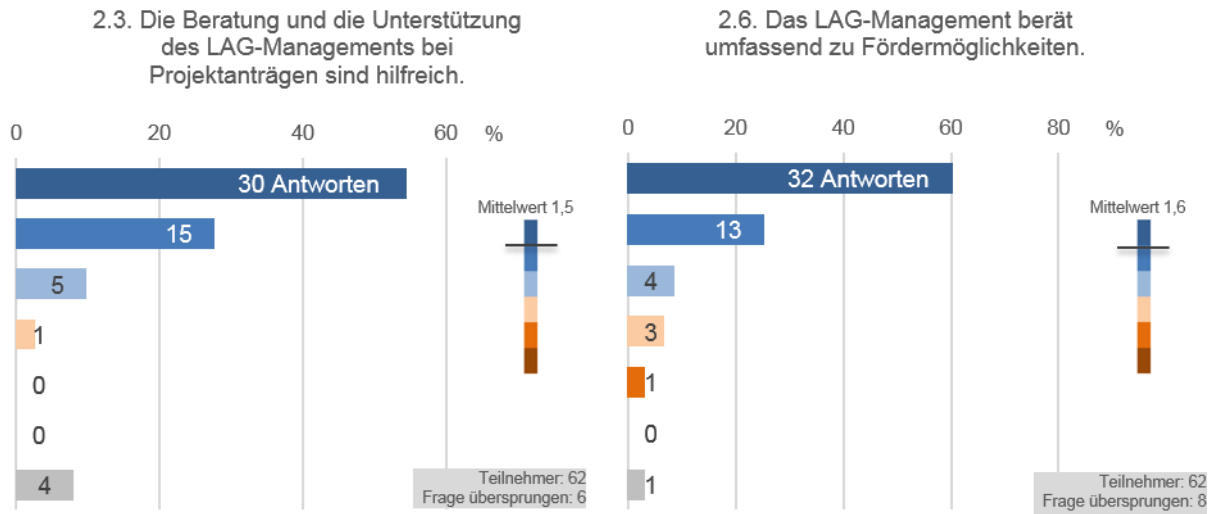


Abb. 6: Beratung und Unterstützung bei Projektanträgen (Online-Befragung)

Abb. 7: Beratung zu Fördermöglichkeiten (Online-Befragung)

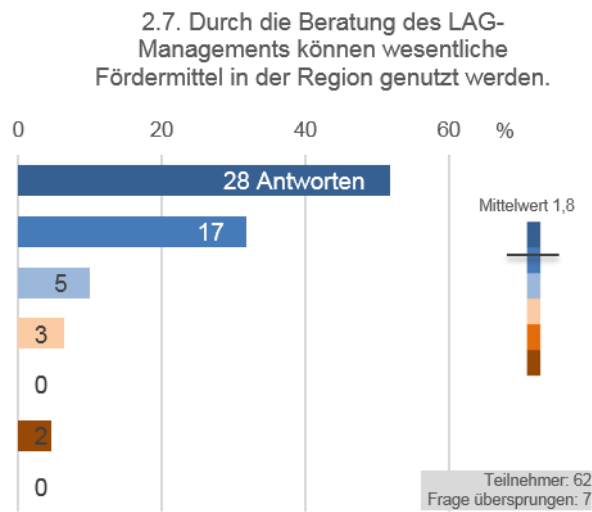


Abb. 8: Nutzung der Fördergelder nach LAG Beratung (Online-Befragung)

Mit nur wenigen Ausnahmen stimmen die Befragten zu, dass das **LAG-Management wesentlich zur Vernetzung und Koordination aller Beteiligten** beiträgt (Abb. 10) und es den gesamten regionalen Entwicklungsprozess gestaltet und steuert (Abb. 9).

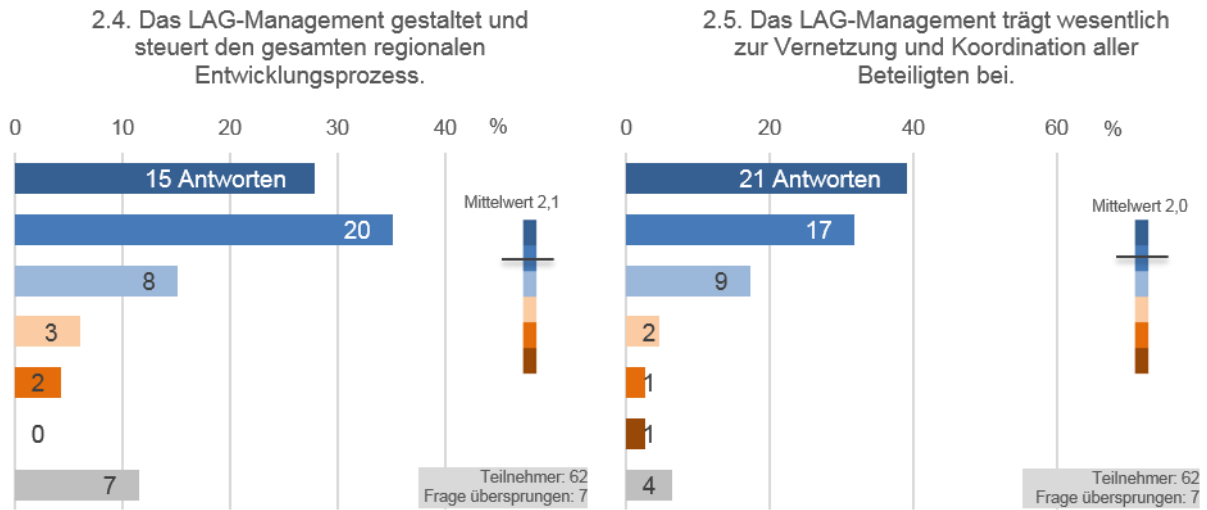
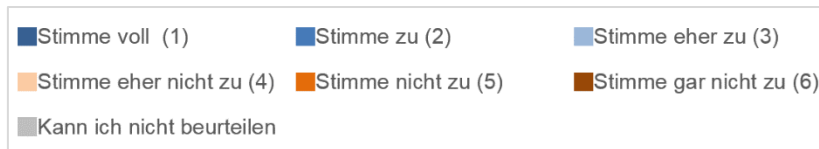


Abb. 9: LAG Management im gesamten Entwicklungsprozess (Online-Befragung)

Abb. 10: LAG Management und Koordination der Beteiligten (Online-Befragung)



Bei der strategischen Frage nach einer langfristigen Weiterentwicklung des LAG-Managements in Richtung einer **programmübergreifenden Beratungsstelle („Fördermitteldrehscheibe“)** überwiegen die positiven Stimmen bei einigen nicht oder weniger zustimmenden Befragten (Abb. 11).

Hierzu haben sich in den **Experteninterviews** folgende Meinungen pro oder contra Fördermitteldrehscheibe ergeben:

„*Absolut richtige Entscheidung, das LEADER-Management kundenorientiert als Fördermitteldrehscheibe weiterzuentwickeln. In den ca. zwei Jahren, in denen es kaum noch LEADER-Mittel gibt, braucht es eine handlungsfähige Struktur*“ [7].

„*Ich bin ein sehr starker Verfechter der LEADER-Vernetzung. Die Fördermitteldrehscheibe würde die bestmögliche Beratung für den Kunden gewährleisten*“ [8].

„*LEADER eignet sich gut als Dachstruktur für eine umfassendere kundenorientierte Fördermittelberatung. Erschließung anderer Finanzierungsquellen wie Stiftungen wird als sinnvoll gesehen*“ [5].

„*Eine Fördermitteldrehscheibe wäre sehr positiv, allerdings nur in den Bereichen, in denen hohe Kompetenz vorhanden ist*“ [6].

„*Ein Projekt hat einen Anfang und ein Ende. Die Laufzeit der LEADER-Beratung und des LAG-Managements sollte begrenzt werden (keine Daueraufgabe!), da es genug Fördermittelberatungsstellen u.a. bei der Regierung von Oberbayern gibt*“ [4].

Im **Bilanzworkshop** wurde die Fördermitteldrehscheibe mittelfristig als positiv und wichtig gesehen. Gleichzeitig wurde aber betont, dass aktuell dafür keine Personalressourcen verfügbar und generell Parallelstrukturen zu vermeiden sind.

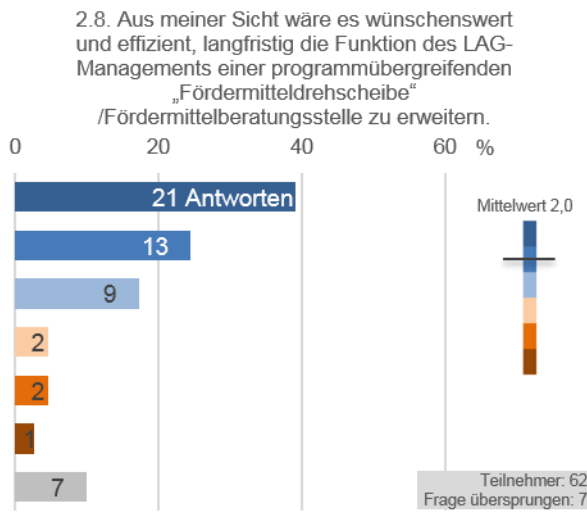


Abb. 11: Langfristig programmübergreifende „Fördermitteldrehscheibe“(Online-Befragung)

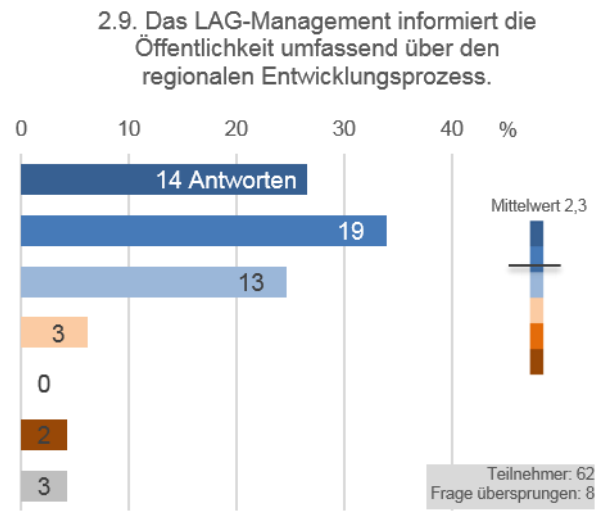


Abb. 12: Öffentlichkeitsarbeit des LAG-Managements (Online-Befragung)

Die **Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit des LAG-Managements** (Abb. 12) ist zwar überwiegend positiv, dennoch zeigt sich Spielraum für Verbesserungen, da fünf Befragte mit der Öffentlichkeitsarbeit eher nicht oder gar nicht zufrieden sind. In diesem Arbeitsbereich wird sich zukünftig sicher die Personalverstärkung im LAG-Management um 0,5 Stellen vom Sommer 2017 positiv bemerkbar machen.

Die Experten sehen die Öffentlichkeit zum Teil umfassend informiert, zum Teil besteht der Wunsch nach mehr Information, beispielsweise über eine eigene Homepage. Bereits im Herbst 2017 ging eine neue vorbildliche Homepage online, dies war zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht der Fall.

*„Das Image von LEADER ist positiv in der Region“ [1].*

*„Die Darstellung der Verwendung öffentlicher Gelder in den Projekten sollte verbessert werden (z.B. über Homepage)“ [1].*

*Eine umfassende Information der Öffentlichkeit ist gegeben“ [4].*

*„In der Bevölkerung ist LEADER nicht so flächendeckend bekannt“ [8].*

Da eine **Neugestaltung der Homepage** bereits zum Zeitpunkt der Befragung geplant war, wurden die Befragten gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Punkte zu nennen, die auf der zukünftigen Homepage umgesetzt werden sollten.

1. Förderung, Ablaufschema (9 Nennungen)
2. Projekte (a) fertig gestellte, b) aktuelle, c) geplante) (7 Nennungen)
3. Kontakt (5 Nennungen)

Weitere relevante Punkte aus Sicht der Befragten:

- Struktur der LAG
- Die Homepage sollte mit allen gängigen Browsern erreichbar sein
- Kurze Ladezeit der neuen Website wäre vordringlich.
- Übersichtlichkeit - Frische
- Termine und Fristen (mit Zeitmanagement-Tipps)
- Themen- und Partnerübersicht z.T. Ideenspeicher zu angedachten Projektideen in der Region (Projektpartnerbörse) / Öffnung in Soziale Netzwerke

Aus den Experteninterviews kam zusätzlich der Hinweis, dass eine Downloadmöglichkeit von Unterlagen die Antragsteller selbstständiger machen könnte [1].

Die drei wichtigsten oben genannten Punkte wurden in der neuen Homepage bereits vollständig umgesetzt, alle weiteren werden vom Management geprüft und nach Möglichkeit integriert. Weitere Ansätze zur Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit werden in Kapitel 3.6 gesondert behandelt.

**Fazit zu Organisationsstrukturen (Kap. 3.2)**

Thema	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Entscheidungsgremium zu groß/ hoher Personalaufwand	Entscheidungsgremium verkleinern und vorausgehende Stellungnahme an Mitglieder, Beteiligung dann nur falls Veto gewünscht,		X
Dopplungen bei Zusammensetzung	Doppelbesetzungen vermeiden	X (bei nächster EG-Wahl am 5.12.2017)	
„Fördermitteldrehscheibe“ /Fördermittelberatungsstelle	Förderberatungsstelle schaffen, die die Dachstruktur von LEADER nutzt und langfristig angelegt sein soll	X	
Öffentlichkeitsarbeit	Geplant: neue Homepage ab 12/2017, neuer Newsletter ab 12/2017	X (geplanter Launch ab Dez. 2017)	

**3.3 Allgemeine Wirkungen in der Zugspitz Region**

Die allgemeinen Wirkungen des Entwicklungsprozesses in der Zugspitz Region werden von den Befragten positiv wahrgenommen. Insgesamt liegen die Mittelwerte etwas weniger positiv als bei Bewertung der Organisationsstrukturen. Dies liegt auch daran, dass es naturgemäß schwierig ist, zweifelsfrei (in)direkte Wirkungen nachzuweisen und zudem längerer Wirkungszeiträume bedarf, bis der Entwicklungsprozess messbare Wirkungen in der Region auslöst.

Im Bereich **Innovation** zeigt der sehr positive Mittelwert von 1,9, dass die Befragten LEADER als deutlichen Motor für innovative Projekte in der Zugspitz Region wahrnehmen (Abb. 13). Ebenso sind Befragten überzeugt, dass LEADER die **regionale Identität und die Bekanntheit der Zugspitz Region** stärkt (Abb. 14).

Auch die **Stärkung der Bürgerbeteiligung** wird positiv gesehen, aber es gibt einige Personen, die dem eher nicht zustimmen (Abb. 15). Ursache für diese kritischen Stimmen ist sicher auch die Frage, wie

umfassend und flächendeckend Bürgerinnen und Bürger aktiviert werden können, oder ob die Beteiligung von Organisationen generell stellvertretend für die Bürgerbeteiligung gezählt werden kann.

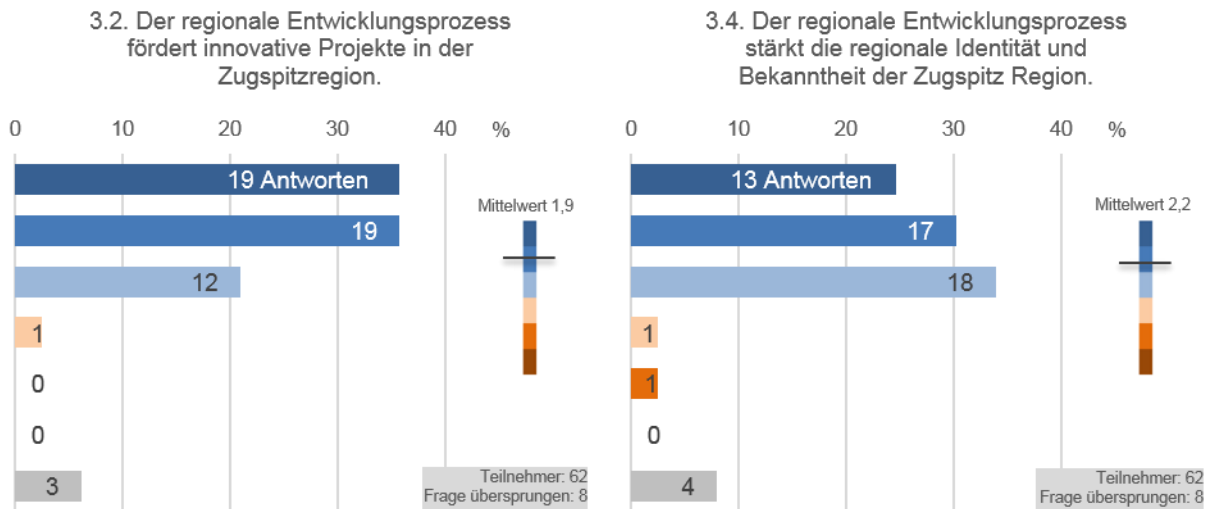


Abb. 13: Förderung innovativer Projekte (Online-Befragung)

Abb. 14: Stärkung der regionalen Identität und Bekanntheit der Region (Online-Befragung)

**3.3. Der regionale Entwicklungsprozess stärkt die Beteiligung der Bürger/-innen in der Zugspitz Region.**

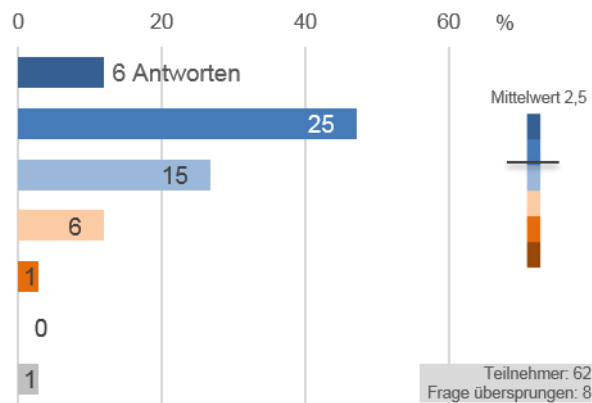


Abb. 15: Stärkung der Bürgerbeteiligung (Online-Befragung)



Mögliche Veränderungspotenziale bei der Bürgermitwirkung wurden auch im Rahmen der Experteninterviews besprochen, die folgende Einschätzungen ergaben:

*„Das Ehrenamt sehe ich derzeit in der Krise, es sind immer dieselben aktiven Personen; für die Projektanträge ist außerdem verwaltungstechnisches Wissen erforderlich, das bei vielen Bürgern leider fehlt. Somit besteht oft ein Hemmnis für Einzelpersonen/kleine Vereine auf-*

grund der bürokratischen Mindestanforderungen.

Aus meiner Sicht lohnt sich erst bei Projekten ab 50.000 Euro Fördergeld der Mehraufwand für LEADER, bei Projekten von 5.000 bis 10.000 Euro steht der Aufwand nicht im Verhältnis zum Nutzen [1].“

„Es scheint schwierig, die Zusammenarbeit mit den Bürgern und Bürgerinnen zu intensivieren. Ein Vorschlag: In einer Talschaft könnte ein lokaler Diskussionsprozess starten. Aus dieser Diskussion heraus könnten Bedarfe und benötigte Projektansätze herausgearbeitet werden [2].“

„Die Bürger fühlen sich von LEADER noch nicht so angesprochen, das liegt auch mit an der Trägheit der Masse und einer gewissen Konsumentenhaltung. Ein gutes Rezept wäre Betroffene zu Beteiligten zu machen. Über Aufgaben können die Bürger stärker eingebunden werden [6].“

„Die Bürger/ innen beteiligen sich zu wenig, hier ist teils Lethargie die Ursache [8].“

Die Teilnehmer des **Bilanzworkshops** betonten, dass die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger in der Zugspitz Region bereits hoch sei. Da ausreichend Informations- und Mitwirkungsangebote vorhanden seien, wurden eher die Bürger in der Pflicht gesehen, sich einzubringen,

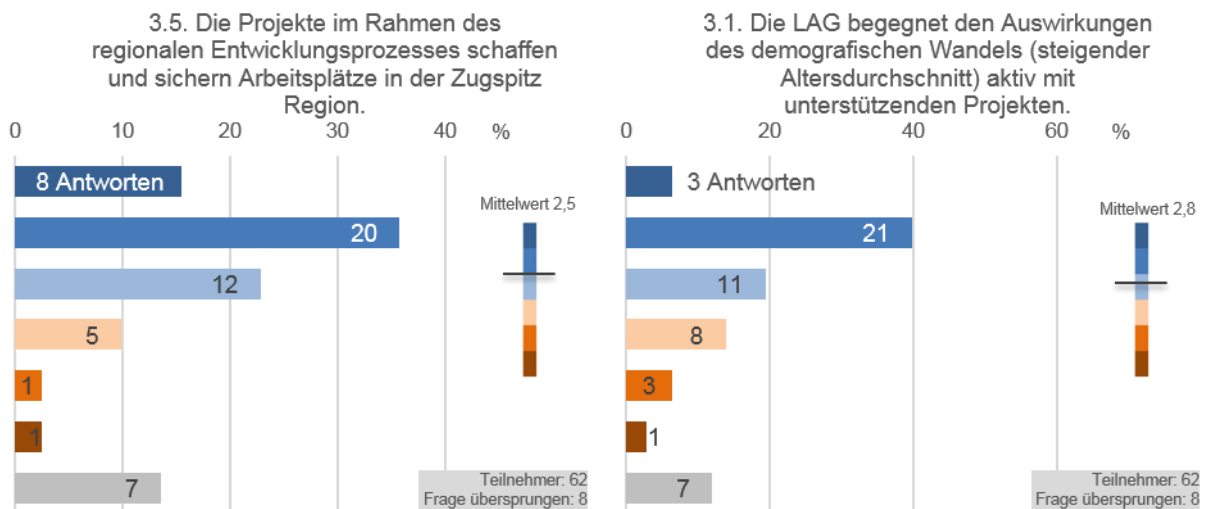


Abb. 16: Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen (Online-Befragung)

Abb. 17: Herausforderung demographischer Wandel (Online-Befragung)

Die **Sicherung von Arbeitsplätzen** in der Region im Rahmen des regionalen Entwicklungsprozesses wird von den Befragten positiv gesehen, wobei 7 Personen diese Wirkung eher nicht sehen (Mittelwert 2,5) (Abb. 16). In Kapitel 3.8 wird die Sicherung von Arbeitsplätzen aus Expertensicht als eine der drei größten zukünftigen Herausforderungen für die Zugspitz Region genannt. Dieses Thema zählt zu den am schwierigsten zu bewegendenden Themen des regionalen Entwicklungsprozesses.

Auch die **Begegnung der Auswirkungen des demografischen Wandels** sehen die Befragten gedämpft positiv bei 12 kritischen Stimmen (Mittelwert von 2,8) (Abb. 17). Hier zeigt sich, dass im sozialen Bereich ein Mangel an eingereichten tragfähigen Projekten besteht. Es stellt sich die Frage, wie der soziale Bereich stärker aktiviert werden kann. In den Experteninterviews ergaben sich folgende Impulse zur Herausforderung demografischer Wandel:



„Der demografische Wandel ist großes und schwieriges Thema im Landkreis GAP. Es hängt aber von den Projekten ab, ob dem entgegengewirkt werden kann. Die Projektpartner müssen zu uns kommen mit Ideen. Teils haben Partner nicht die nötige Qualität, um die formalen Qualitätsansprüche von LEADER zu erfüllen[1].“

„Um dem demographischen Wandel zu begegnen braucht es kinderfreundliche Gemeinden. Infrastrukturen fehlen: u.a. Freizeitmöglichkeiten, Erreichbarkeit ÖPNV, Betreuung [2].“

„Es gibt offensichtlich keine Antragsteller im sozialen Bereich. Im Wirtschaftsbereich ist LEADER scheinbar attraktiv genug“[4].“

„Ältere 60+ haben keinen so großen Nutzen aus den bislang beschlossenen Projekten (u. a. Bikepark, Boulderhalle) [6].“

„Als Vorschlag könnte das Landratsamt (Frau Bittner) regelmäßige Treffen der kommunalen Seniorenbeauftragten organisieren. Dort könnte über die Chancen und Erfolge von LEADER berichtet werden und erste Projektideen gesammelt werden. Aus diesen Ideen entstehen neue LEADER-Projekte im Bereich Wohn- und Lebensraum [6].“

„Vielleicht sind die Strukturen im sozialen Bereich nicht so schlagkräftig. Ein Lösungsansatz wäre daher, sich mit den sozialen Trägern zusammzusetzen (ggf. als Arbeitskreis). In diesem Kreis würden dann bewusst Projektansätze kreiert [7].“

„Das ist ein Thema, über das man nicht gerne spricht. Bislang ist es nicht gelungen, aus Impulsen (z.B. Projekt Demo Change) Projekte zu entwickeln [8].“

Zum demographischen Wandel wurde im Bilanzworkshop festgestellt, dass LEADER allein diese Herausforderung nicht lösen kann. Einzelne Projekte können einzelne Verbesserungen im Zusammenhang mit dem Umgang oder der Begegnung des Wandels anschieben, diese aber nie in vollem Umfang lösen.

**Fazit zu allgemeinen Wirkungen (Kap. 3.3)**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Bürgerbeteiligung	Bürgerbeteiligung stärker als bisher anschieben, pro Talschaft einen Diskussionsprozess starten, der Bedarfe und benötigte Projektansätze herausarbeitet		X
	Betroffene zu Beteiligten machen und über Aufgaben mit einbinden		X
Auswirkungen des demographischen Wandels begegnen	Bewusst Projekte kreieren, eventuell Verwaltungsschulungen für potentielle (v.a. soziale) Projektträger; Treffen der kommunalen Seniorenbeauftragten organisieren		X

### 3.4 Zusammenarbeit

3.6. Der regionale Entwicklungsprozess trägt zu einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden innerhalb der Zugspitz Region bei.

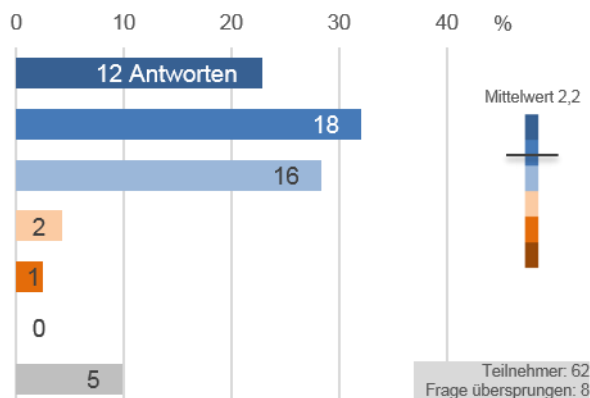
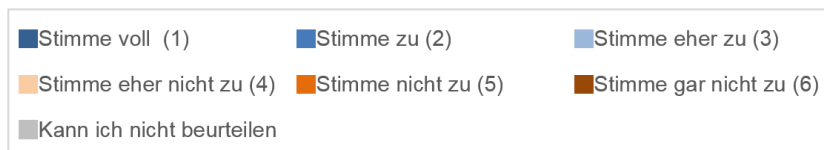


Abb. 18: Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden (Online-Befragung)



Bei den **Fragen zur Zusammenarbeit** lässt sich eine allgemeine Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, Verbänden, Vereinen und Bürgern feststellen.

So trägt der regionale Entwicklungsprozess zu einer stärkeren **Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden** innerhalb der Zugspitz Region bei (Abb. 18). Trotz des guten Wertes ergaben sich aus den Interviews auch kritische Sichtweisen, die sich auf die Tiefe der Bürgerbeteiligung und die generelle Überwindbarkeit der Talschaftsgrenzen beziehen:

*„Es ist fraglich, ob die Bürger/ -innen durch die Projekte zusammenwachsen. Die offiziellen Personen (z.B. Vereinsvorsitzenden) kennen sich bereits gut. Außerdem sind die Grenzen des Landkreises künstlich gezogen, sie folgen nicht der Geschichte und Geografie (u.a. entwickelt sich das Ammertal wirtschaftlich und touristisch anders als der südliche Landkreis). Man sollte es versuchen, aber es wird nicht funktionieren [4].“*

*Ich hoffe, dass eine gemeinsame Marke zum Überwinden der Talschaftsgrenzen beiträgt. Es bräuchte so eine Art „Wanderprediger“ (z.B. Landrat), der die Kommunalpolitiker und die Bevölkerung überzeugen kann.“*

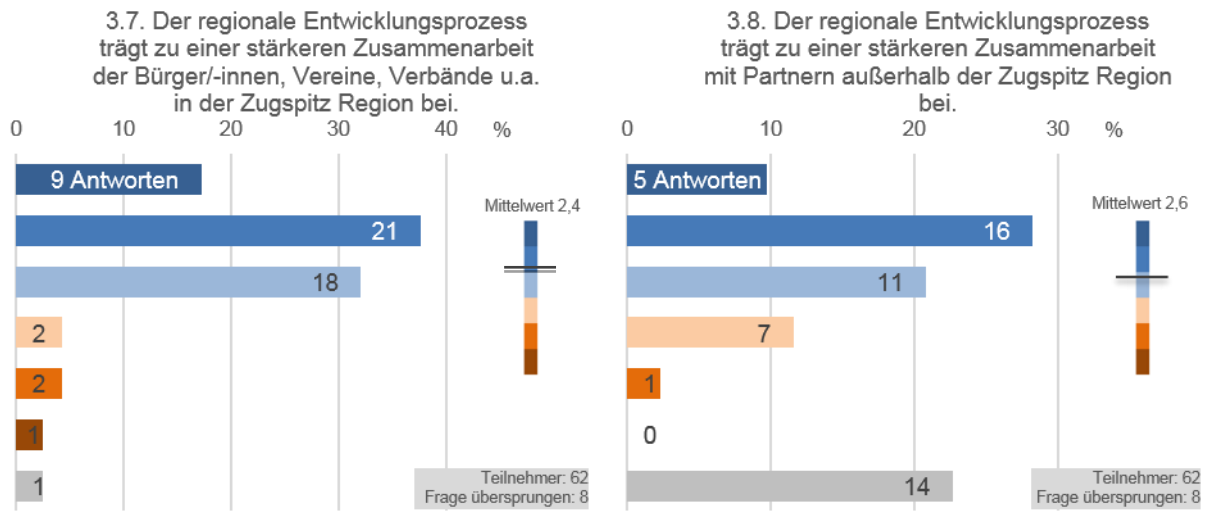


Abb. 19: Stärkung der Zusammenarbeit von Bürger/-innen, Vereinen, Verbänden (Online-Befragung)

Abb. 20: Stärkung der Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Region (Online-Befragung)

Weiterhin trägt LEADER, wenn auch weniger stark, zu einer stärkeren **Zusammenarbeit der Bürger/-innen, Vereine, Verbände** u.a. in der Zugspitz Region bei (Abb. 19). Weniger Konsens herrscht bei der Frage nach der **Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Zugspitz Region** (Abb. 20). Diese Frage liegt ebenfalls unter dem Durchschnitt (Mittelwert von 2,6) und zeigt damit möglichen Handlungsbedarf an. In den Experteninterviews äußert sich ein Akteur wie folgt zu den Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Zugspitz Region:

*„Die direkten Nachbar-LAGs sind schon seit mehr als zwei LEADER-Perioden aktiv (z.B. LAG Auerbergland-Pfaffenwinkel e.V. oder Allgäuer LAGs), daher sind Themen der neu gestarteten LAG Zugspitz Region bei den Nachbarn oft nicht mehr gefragt (z.B. Radwegbeschilderung). Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit findet teils nicht auf Augenhöhe statt. Partner beteiligen sich nur dann an Projekten, wenn sie für sich fundamentale Vorteile erwarten, dies lässt sich teils beim Projekt Zugspitzarena beobachten [1].“*

**Fazit zur Zusammenarbeit (Kap. 3.4)**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Region schwierig	Gemeinsamkeiten mit LEADER-Prozessen anderer LAGs suchen		X
Kommunikation bei Zusammenarbeit nicht auf Augenhöhe	Kommunikation auf Augenhöhe stärken		X
Zusammenarbeit der Talschaften	Dachmarkenprozess vorantreiben	X (seit 07/2017: Dachmarkenmanagerinnen Tanja Brunnhuber und Stephanie Daser (Zugspitz Region GmbH)	

### 3.5 Entwicklungsstrategie und Zielerreichung

Alle drei Entwicklungsziele sehen die Befragten auf einem guten Weg. Dabei gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Zielen. So schneidet Entwicklungsziel 1 und 3 sehr gut ab (Mittelwert von 2,0 bzw. 2,1). In Entwicklungsziel 2, der Entwicklung zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum, zeigt sich ein gewisser Handlungsbedarf (Mittelwert von 2,4). In diesem Bereich konnten bislang zwar einige Projekte aufgestellt werden, die jedoch durch weitere ergänzt werden sollten, um die Wirkungen in diesem Handlungsfeld zu verstärken.

#### Entwicklungsziel 1 „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraums“

Das Entwicklungsziel 1, der Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraumes, sehen die Befragten auf einem guten Weg (Abb. 21). Es schneidet im Vergleich zu den anderen Zielen am besten ab (Mittelwert von 2,0). Knapp 20% der Befragten stimmen der Aussage hierbei vollständig zu, 60% stimmen zu. Lediglich 4% stimmen eher nicht zu. Lediglich 4% stimmen eher nicht zu.

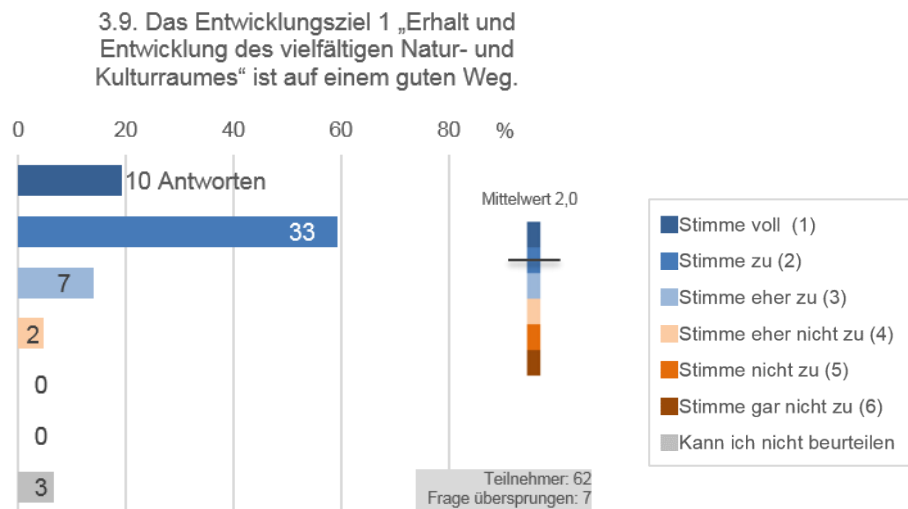


Abb. 21: Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturraumes (Online-Befragung)

**Folgende Projekte** in diesem Entwicklungsziel waren zum Zeitpunkt der Befragung **in Umsetzung/ bzw. abgeschlossen**:

EZ1: Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur und Kulturraumes		Projektart
P1	Professionalisierung Bauernhof- und Landurlaub	KP
P2	Qualifizierung Bauernhof- und Landurlaub	KP
P3	Flurnamenbuch (Bär und Lilie e. V. Grainau)	B
P4	Bergschafprämierung am Bischofseck	B
P5	Blockstadel Großenast	EP
P6	Alpenklimagarten – Kloster Ettal	EP
P7	Biologische Station Murnauer Moos – Inneneinrichtung/Ausstattung	EP
P8	Energieholz Oberland	EP
P9	Entwicklung Dachmarke Zugspitz Region und Stärkung der regionalen Vermarktung	EP

<b>EZ1: Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur und Kulturraumes</b>		<b>Projektart</b>
P10	Das Erbe der Wetzsteinmacher	KP
P11	Literarischer Horvath Rundweg	EP
P12	Neukonzeption und Neugestaltung des Staffelseemuseums	EP
P13	Spitzenwanderweg in der Zugspitz Region - Grundlagenermittlung	EP
P14	Neubau einer Schleifmühle mit Steinsäge und Wasserrad	EP
P15	Anschaffung eines historischen Festwagen zum 90-jährigen Bestehen der Leonhardifahrt 2017 in Froschhausen	B
P16	Sommerakademie für Kinder in Mittenwald	B
<b>Summe</b>	<b>16 Projekte (davon 9 EP, 3 KP, 4 B)</b>	

EP = Einzelprojekt, KP = Kooperationsprojekt, B = Bürgerschaftliches Engagement

In der **Online-Befragung** wurden die Akteure nach **wichtigen Handlungsbedarfen** innerhalb dieses Entwicklungszieles gefragt, die Meinung der Befragten ist im Folgenden wiedergegeben:

- Ausbau bzw. verstärkte Förderung regionaler kultureller und traditioneller Besonderheiten (u.a. Kirchtasingen Unterammergau, Sternsingen Oberammergau, Fronleichnamsprozessionen und deren lokale Besonderheiten)
- Neben altem Kulturgut auch innovatives Kulturgut fördern
- Vermittlung an die Bürger und Akteure, was unseren vielfältigen Natur- und Kulturraum auszeichnet
- Regionale, sanfte Weiterentwicklung der Landwirtschaft in der Zugspitz-Region im Gegensatz zur Agroindustrie in anderen Teilen Bayerns mit dem Ziel, Traditionen zu bewahren und offene, blütenreiche Landschaft zu schützen
- Einbindung des Naturparks Ammergauer Alpen
- konkrete Projekte (u.a. Spitzenwanderweg, Sommerakademie für Kinder)
- Es sollte angestrebt werden, dass in allen Gemeinden Projekte eingereicht werden
- Die Projekte sind meist nur ortsbezogen und deshalb in der ganzen Region wenig bekannt. Der Ansatz über landkreisweite Projekte verbunden mit einer öffentlichen Darstellung wäre wünschenswert
- mehr Bekanntmachung
- mehr Zusammenhalt der Region und Mitnahme der Bevölkerung
- Es ist zu viel des Guten; lieber konzentriert man sich zuerst einmal auf einzelne Themen, viel muss nicht gut sein!

In den **Experteninterviews** äußerten die Experten folgende **relevante Handlungsbedarfe** im Entwicklungsziel 1:

- Gesamtkonzept Tourismus in der Zugspitz Region (siehe Entwicklungsziel 3, S. 22)
- Zusammenarbeit mit dem Verein Naturpark „Ammergauer Alpen“ durch Abstimmung einer gemeinsamen Strategie/ bzw. Schwerpunktthemen
- Aufstellen eines gemeindeübergreifenden Projektes im Bereich Vermarktung von Kulturlandschaft / Landwirtschaft/ regionalen Produkten

**Fazit zum Entwicklungsziel 1 „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturrums“**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Ungleiche Verteilung der LEADER Projekte im Raum	Verstärkte Ansprache der weniger aktiven Gemeinden (z.B. im Süden). Aus Sicht der TN des Bilanz-Workshops sei jede Gemeinde selbst dafür verantwortlich, wie aktiv sie sich an LEADER beteilige, Projekte einreiche und von der Förderung profitiere.	X Vorstellung von LEADER im Kreisverband des Bay. Gemeindetages	
Projekte teils nur ortsbezogen	Verstärkt landkreisweite/ interkommunale Projekte anstoßen		X
Projekte anstoßen	Spitzenwanderweg	X (läuft)	
	Sommerakademie für Kinder	X (läuft)	
	Gemeinsames Projekt Kulturlandschaft/ regionale Produkte/ Landwirtschaft aufstellen		X
Innovation fördern	Verstärkte Impulse zur Förderung innovativer Kultur setzen		X

## Entwicklungsziel 2 „Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum“

Eine breite Mehrheit der Befragten sieht das Entwicklungsziel 2 auf einem guten Weg, bzw. eher auf einem guten Weg. Verglichen mit den anderen Zielen wird hier ein gewisser Handlungsbedarf gesehen (Abb. 22). Ursache hierfür ist, dass im sozialen Bereich bislang weniger Projekte als geplant aufgestellt werden konnten. Die Befragten messen dem Entwicklungsziel eine hohe Wichtigkeit bei, dies zeigt sich unter anderem am Ende dieses Kapitel bei der Frage nach besonders wichtigen Entwicklungszielen (vgl. S. 25). Somit weist dieses Entwicklungsziel sowohl eine hohe Priorität, als auch größeren Handlungsbedarf auf.

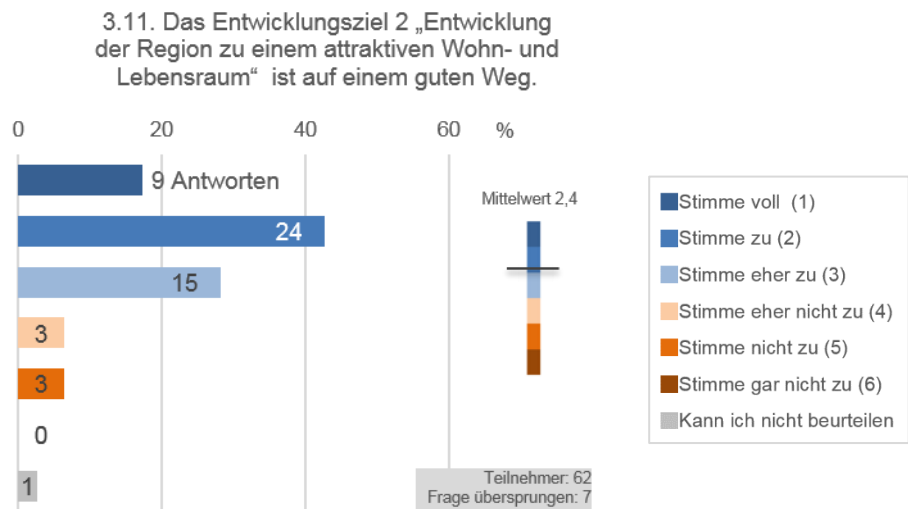


Abb. 22: Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum (Online-Befragung)

**Folgende Projekte** in diesem Entwicklungsziel waren zum Zeitpunkt der Befragung **in Umsetzung bzw. abgeschlossen**:

EZ2: Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum		Projektart
P1	Ammerrock – Boulderhalle im Ammertal	EP
P2	Gestaltung eines Murmel Erlebnis Garten	B
P3	Mitfahrbänke	B
P4	Sommerakademie für Kinder in Mittenwald	B
P5	Dorfladen Grafenaschau	EP
P6	Bikepark Oberammergau	EP
<b>Summe</b>	<b>6 Projekte (davon 3 EP, 3 B)</b>	

EP = Einzelprojekt, KP = Kooperationsprojekt, B = Bürgerschaftliches Engagement

In der **Online-Befragung** wurden die Akteure nach **wichtigen Handlungsbedarfen** innerhalb dieses Entwicklungszieles gefragt, die Meinung der Befragten ist im Folgenden wiedergegeben:

- Schaffung von bezahlbarem Wohnraum
- Nahversorgung (insbesondere auch für ältere und eingeschränkt mobile Bürger)
- Ermäßigungen für Familien, Alleinerziehende
- Ferienbetreuung in allen Ferien
- Verbindung zwischen Wohnen und Arbeiten (z.B. über Marke Zugspitzregion)
- Verstärkte Förderung von sozialen Projekte
- Förderung von Kontakten zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen)

In den **Experteninterviews** äußerten die Experten folgende **relevante Handlungsbedarfe** im Entwicklungsziel 2:

- zu wenig freie Räume für Kinder und Jugendliche (14-17 Jahre), wo sie ihre Freizeit verbringen können und sich frei entfalten können (unabhängig von Sport, Vereinen) [3]
- Thema bezahlbarer Wohnraum: Neubau von konkrete Infrastrukturen eher über andere Förderungen bewegen [2]
- Wohnen und Arbeiten [7]
- Positives Beispiel: ein 1-wöchiges Pilotprojekt wird über die Förderung Bürgerengagement umgesetzt. Während der Durchführung wird der Bedarf nach Fortsetzung deutlich. Daraufhin setzen sich drei mögliche Träger zusammen und entwickeln ein Folgeprojekt in größerem Rahmen [3].

**Fazit zum Entwicklungsziel 2 „Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum“**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Bezahlbarer Wohnraum	Impulse für Bündnisse (u.a. Kommunen, Wohnungsbauunternehmen) unterstützen und über Thematik informieren	X	
	Zusammenarbeit von Wohnbauträgern und Gemeinden konzeptionell unterstützen	X	
	Diejenigen Familien/ Senioren unterstützen, die nach Abzug der Miete und Lebenshaltungskosten nur noch wenig Mittel haben (zum Beispiel mit einer vergünstigten Teilnahme an Kulturangeboten)		X
	Bezahlbaren Wohnraum schaffen → Infrastrukturen über andere Förderungen		X
Mobilität	Beirat Wirtschaft und Soziales einbinden, um Thema zu bewegen	X	



Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Projekte anstoßen	Freie Räume für Kinder und Jugendliche schaffen (14-17 Jahre)		X
	Werdenfels-Card schaffen (ÖPNV, Bergbahnen, Mautstraßen, Eintritte)		X
	Fahrpreismäßigungen für Familien (Bus, Bahn)		X
	Nachbarschaftshilfen initiieren → Verein Lebenslust		X
Soziale Durchmischung	Kontakte zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen fördern		X
Sozialer Bereich Projektideen erzeugen	Im Arbeitskreis Schule/Wirtschaft bzw. Beiräte einbinden	X	
	Ein Projekt im Stil von „Jugend engagiert sich“ anstoßen	X	
	Vereine, Schulen und soziale Organisationen gezielt ansprechen und nach Bedarfen fragen	X	
	Infokanäle der Zielgruppe von sozialen Projekt(trägern)en gezielt nutzen (Soziale Medien/ Newsletter sozialer Organisationen)	X	
	Kinder- und Jugendbeauftragte in Gemeinden nach Bedarf an Projekten fragen	X	

### Entwicklungsziel 3 „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“

Dieses Entwicklungsziel sehen die meisten Befragten auf einem guten Weg (Abb. 23). 14 Befragte stimmen voll zu, 21 stimmen zu bzw. 14 stimmen eher zu. Nur 2 Personen stimmen nicht bzw. gar nicht zu. Diese sehr positive Bewertung aus Sicht der Befragten wird durch eine Vielzahl von aufgestellten Projekten u.a. im Bereich Naherholung/ Tourismus bestätigt (Tabelle s.u.).

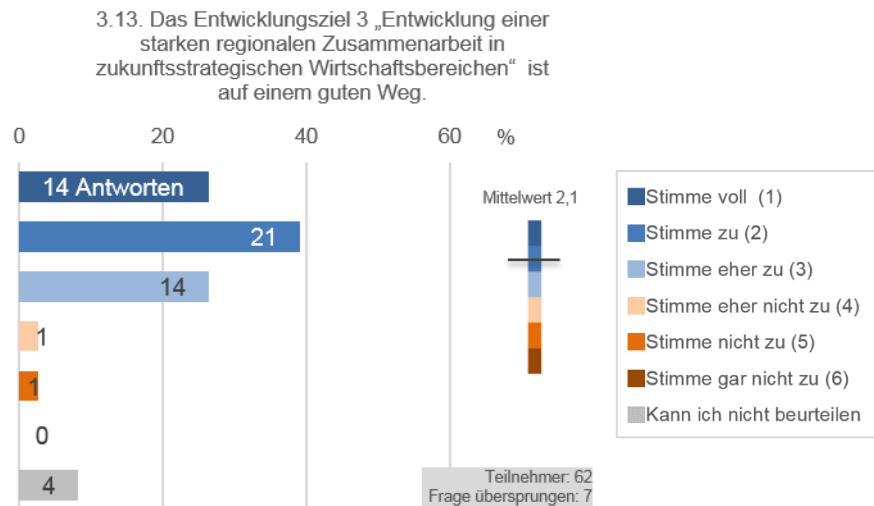


Abb. 23: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen (Online-Befragung)

**Folgende Projekte** in diesem Entwicklungsziel waren zum Zeitpunkt der Befragung **in Umsetzung bzw. abgeschlossen**:

<b>EZ3: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen</b>		<b>Projektart</b>
P1	Energieholz Oberland	EP
P2	Dorfladen Grafenaschau	EP
P3	Entwicklung Dachmarke Zugspitz Region und Stärkung der regionalen Vermarktung	EP
P4	Biologische Station Murnauer Moos – Inneneinrichtung/Ausstattung	EP
P5	Planung einer Beschilderung Wander- und Spazierwege Ammergauer Alpen	KP
P6	Umsetzung Wanderwegebeschilderung Ammergauer Alpen	KP
P7	Neukonzeption und Neugestaltung des Staffelseemuseums	EP
P8	Spitzenwanderweg in der Zugspitz Region – Grundlagenermittlung	EP
P9	Neubau einer Schleifmühle mit Steinsäge und Wasserrad	EP
P10	Flurnamenbuch (Bär und Lilie e. V. Grainau)	B
P11	Professionalisierung Bauernhof- und Landurlaub	KP
P12	Qualifizierung Bauernhof- und Landurlaub	KP
P13	Das Erbe der Wetzsteinmacher	KP
P14	Ammerrock – Boulderhalle im Ammertal	EP
P15	Bikepark Oberammergau	EP
P16	Blockstadel Großenast	EP

<b>EZ3: Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen</b>		<b>Projektart</b>
P17	Alpenklimagarten – Kloster Ettal	EP
P18	Literarischer Horvãth Rundweg	EP
P19	Bergschafprãmierung am Bischofseck	B
<b>Summe</b>	<b>19 Projekte (davon 12 EP, 5 KP, 2 B)</b>	

EP = Einzelprojekt, KP = Kooperationsprojekt, B = Bãrgerschaftliches Engagement

In der **Online-Befragung** wurden die Akteure nach **wichtigen Handlungsbedarfen** innerhalb dieses Entwicklungszieles gefragt, die Meinung der Befragten ist im Folgenden wiedergegeben:

- Schaffung und Stãrkung der Dachmarke
- Übertragung von Verantwortung/ Budgets von Gemeinden auf Zugspitz GmbH (Tourismus)
- Vernetzung der Akteure, überörtliche Zusammenarbeit
- Förderung und Vernetzung von dem, was da ist: unsere Kleingewerbe- und Handwerksbetriebe (z.B. Holzstandort Vorarlberg: Kundenkreis erweitern u. wettbewerbsfähig bleiben/werden. Dies wäre für viele Bereiche der regionalen Produzenten denkbar (es gibt schon gute Ansätze) und macht unsere Region "erlebbar/authentisch" - gut für unser "2tes" Standbein Tourismus.
- Fortentwicklung nachhaltiger Tourismus in der Zugspitz-Region
- Regionale Vermarktung
- Förderung der E-Mobilitãt

In den **Experteninterviews** äußerten die Experten folgende **relevante Handlungsbedarfe** im Entwicklungsziel 3:

- Dachmarke Zugspitz Region [2]
- Energie: Klimaziele gemeinsam mit den Unternehmen erreichen [4]
- Dachmarkenentwicklung in der Zugspitz Region ist sehr wichtig. In der Region arbeiten vier Tourismusorganisationen nebeneinander her, Ziele werden nicht gemeinsam verfolgt. Konflikte werden nicht offen ausgetragen. Wir brauchen eine gemeinsame Tourismusstrategie mit gemeinsamen Zielen [4].
- Eine gemeinsame Tourismusstrategie für alle 4 Talschaften ist erforderlich. Es brãuchte einen politischen Motor an der Spitze, der aktiv wirbt für die Chancen einer gemeinsamen Tourismusstrategie. Dies könnte z.B. der Landrat sein. Ein erfahrenes externes Bãuro sollte den Entwicklungsprozess begleiten [7].

**Fazit zum Entwicklungsziel 3 „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Gesamtkonzept Tourismus / gemeinsame Tourismusstrategie	Vertreter von Tourismusverbänden, Unternehmen, Organisationen, etc. beteiligen	X (Zugspitz Region GmbH)	
	Mehrwertes des Gesamtkonzeptes allen Beteiligten aufzeigen	X	
	Vertreter bestehender Organisationen und Strukturen informieren und überzeugen	X	
	Politischen Fürsprecher gewinnen	X	
	Stärkung des nachhaltigen Tourismus	X	
Fehlende gemeinsame Tourismusorganisation	Akteure zusammenbringen, Inspiration aus anderen Landkreisen mit ähnlichen Herausforderungen (Bsp. Starnberg)	X	
Dachmarke Zugspitze stärken	Verantwortung/Budgets auf eine gemeinsame Dachstruktur übertragen	X	
E-Mobilität	Strategien und Konzepte entwickeln	X (Steuerungsgruppe EUREGIO)	
Nachhaltigkeit	Klimaziele gemeinsam mit Unternehmen und Politik erreichen	X	
Regionale Produktion	Ansiedelung von passendem Gewerbe unterstützen/ Kleingewerbe und Handwerk vernetzen in typischen Branchen		X

**zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“**

### 3.15. Welche(s) Entwicklungsziel(e) halten Sie für die Zukunft für besonders wichtig?

Im der **Online-Befragung** schätzten die befragten regionalen Akteure folgende Entwicklungsziele zukünftig als besonders wichtig ein:

Priorität (Anzahl d. Nennungen)	Entwicklungsziel	Genannte Projektansätze
1. Priorität (12 Nennungen)	Entwicklungsziel 2 „Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum“	Stärkung des sozialen Miteinanders, Schaffung von bezahlbarem Wohnraum, demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Perspektiven von Familien und Jugendlichen, soziales Miteinander
2. Priorität (11 Nennungen)	Entwicklungsziel 3 „Entwicklung einer starken regionalen Zusammenarbeit in zukunftsstrategischen Wirtschaftsbereichen“	Werdenfelser Land Card (für ÖPNV, Bergbahnen, Mautstraßen, Eintritte etc.), Fachkräftesicherung, Arbeitsplätze, bezahlbarer Wohnraum, Klimaanpassung, Mobilitätswende
3. Priorität (5 Nennungen)	Entwicklungsziel 1 „Erhalt und Entwicklung des vielfältigen Natur- und Kulturrums“	Sensibilisierung für den Schutz des Natur- und Kulturrums (Kinder)

Alle drei Entwicklungsziele haben auch in Zukunft einen wichtigen Stellenwert für die Zugspitz Region. Eine besonders hohe Bedeutung wird dem Entwicklungsziel 2 „Entwicklung der Region zu einem attraktiven Wohn- und Lebensraum“ beigemessen. Hierzu wäre es wünschenswert, in diesem Entwicklungsziel vermehrt tragfähige Projektideen bis zur Umsetzungsreife zu begleiten.

### 3.6 Veränderungsbedarfe bei Indikatoren

In der Lokalen Entwicklungsstrategie wurden verschiedene Indikatoren zur Messung der Zielerreichung beschrieben, die die regionalen Akteure gemeinsam zu Beginn der Aufstellung der LES erarbeitet und aufgestellt haben.

Inzwischen zeigte sich nach drei Jahren in der Monitoring-Praxis des LAG-Managements, das bei einzelnen Indikatoren Veränderungsbedarf besteht, da u.a. keine ausreichende Datengrundlage verfügbar, andere Projekte in die Umsetzung kamen, Projekte zeitlich nach hinten geschoben oder im Umfang verändert wurden. Da Indikatoren als wesentlicher Bestandteil der LES nur mit Beschluss der Mitgliederversammlung angepasst werden können, wurde in der **Mitgliederversammlung am 14.12.2017** beschlossen, das LAG-Management damit zu beauftragen, sich mit der Neugestaltung und Anpassung **einzelner Indikatoren zu befassen und entsprechende Vorschläge** zur Neufassung auf der nächsten Mitgliederversammlung vorzulegen.

Hierzu gilt es zu beachten, dass „LEADER als Dach“ funktioniert, das heißt die Indikatoren beziehen sich nicht nur auf die Wirkung von LEADER-Projekten, sondern auch auf die **Wirkung aller anderen Projekte/ Aktivitäten anderer Programme/ Träger** in der Zugspitz Region. Soweit möglich, werden die **Indikatoren spezifisch gehalten**, um eine positive Aktivität im Entwicklungsziel abzubilden.

- Indikator weglassen, da nicht messbar

HZ 1.4: Förderung einer regionalen Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategie unter besonderer Berücksichtigung von Bergwaldschutz und -entwicklung bis 2020.			
Indikatoren	Zielgrößen	Was soll verändert werden?	Warum?
Anzahl der Maßnahmen	1 bis 2020		
Maßnahmenfläche	100ha	Indikator weglassen	Schwer messbar, da keine belastbaren Daten beim AELF verfügbar

- Indikator verändern: Zeithorizont anpassen

HZ 3.4: Regionale Vernetzung, Ausbau und Vermarktung touristischer Infrastrukturen bis 2020.			
Indikatoren	Zielgrößen	Was soll verändert werden?	Warum?
Anzahl der Maßnahmen	2 bis 2020		
Aufgewertete Rad- / Wanderwege (Beschilderung/ EDV-Erfassung)	600 km bis 2018	600 km bis 2020, Zeithorizont anpassen	Umsetzung des landkreisweiten Radwegekonzepts erfolgt in den Jahren 2018/2019

- Indikator verändern: Größe und Zeithorizont anpassen

HZ 2.1: Förderung einer familienfreundlichen integrativen Region mit generationengerechten gesundheitsfördernden Daseinsvorsorgestrukturen und Angeboten bis 2020.			
Indikatoren	Zielgrößen	Was soll verändert werden?	Warum?
Anzahl der Maßnahmen	4 bis 2020		
Anzahl der vernetzten Ärzte und Einrichtungen	50 bis 2017	25 bis 2018 Indikator verändern	Gründung Ärztenetzwerk zurückgestellt, Lösung auf Landesebene

Abb. 24: Beispiele für mögliche Veränderungen von Indikatoren

### 3.7 Bekanntheit und Nutzung von LEADER in der Zugspitz Region

In der Online-Befragung wurde unterschieden zwischen der Bekanntheit und der tatsächlichen Nutzung des LEADER-Programms. Mit Mittelwerten zwischen 2,9 und 3,3 zeigt sich, dass das Förderprogramm zwar bei vielen Akteuren und Zeitungslern gut bekannt ist, jedoch bei anderen Bürgerinnen und Bürgern noch Informationsbedarf besteht. In Abhängigkeit von verfügbaren Personalressourcen sollte folglich zukünftig die Öffentlichkeitsarbeit weiterhin als wichtiges Thema vorangebracht werden.

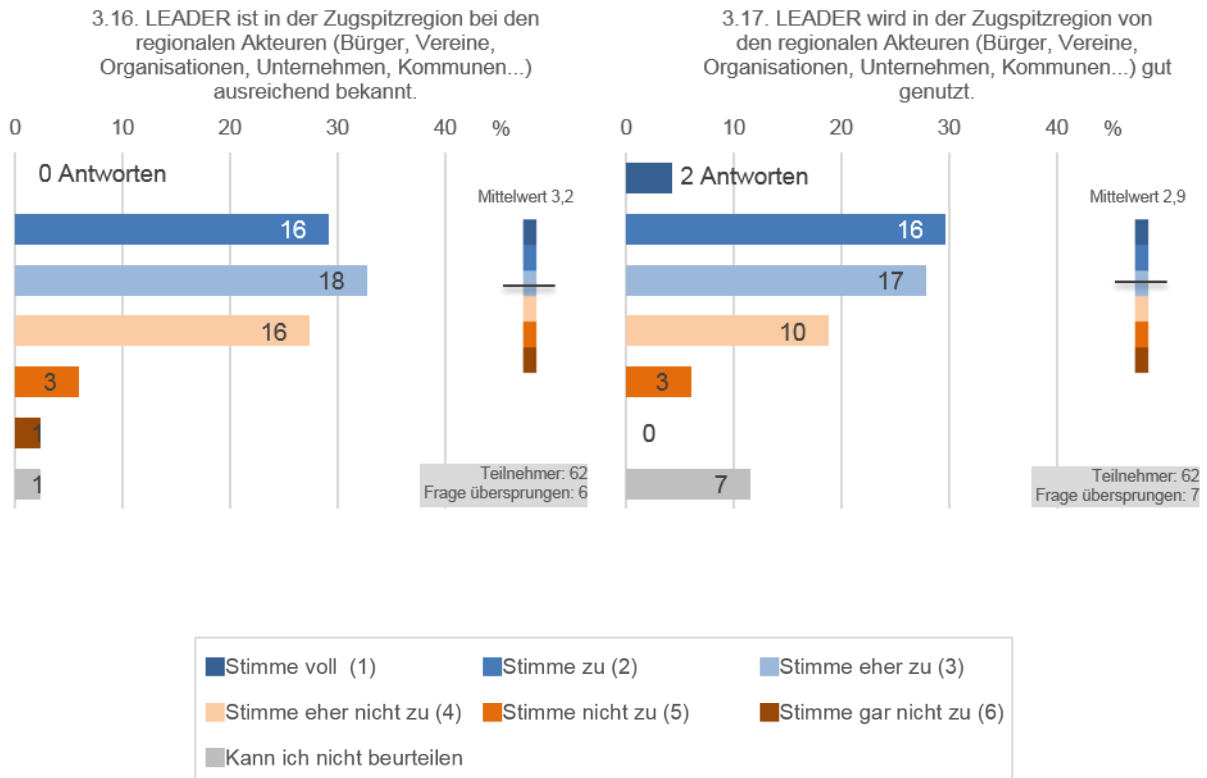


Abb. 25: Bekanntheit von LEADER bei regionalen Akteuren (Online-Befragung)

Abb. 26: Nutzung von LEADER durch regionale Akteure (Online-Befragung)

In der **Online-Befragung** hat kein Befragter voll zugestimmt, dass LEADER in der Zugspitzregion bei den regionalen Akteuren (Bürger, Vereine, Organisationen, Unternehmen, Kommunen...) ausreichend bekannt ist (Abb. 25). 28% der Befragten haben eher nicht zugestimmt, 7% haben „gar nicht“ oder „nicht“ zugestimmt. Bei der Bewertung der Ergebnisse ist zu bedenken, dass der Landkreis „LEADER-Neuling“ ist, da sich die Region 2014 das erste Mal um die LEADER-Förderung bewarb. Bei der Nutzung des LEADER Angebots (Abb. 26) durch regionale Akteure (Bürger, Vereine, Organisationen, Unternehmen, Kommunen...) ergibt sich ein leicht besseres Bild als bei der Bekanntheit.

Die **Experteninterviews** bestätigten die Ergebnisse der Onlinebefragung und sehen eine Herausforderung bei der Bekanntmachung in der breiten Bevölkerung und unter den Nicht-Zeitungslesern.

„In der breiten Bevölkerung ist LEADER gar nicht so richtig bekannt [6].“

„LEADER ist im Bürgerbereich zu wenig bekannt [3].“ Deswegen braucht es eine gezielte Ansprache von Schulen, Sozialen Organisationen und Vereinen.

„LEADER ist bei Kindern und Jugendlichen zu wenig bekannt [2].“ Durch die Nutzung von Sozialen Medien (z.B.: Facebook, Instagram, auch von Organisationen) könnte zielgruppenorientiert über Veranstaltungen, Ereignisse oder Projekte berichtet werden. Beispielsweise hat das KJR einen Instagram-Account mit 80 Abonnenten, der als Multiplikator dienen könnte.

„Die Bekanntheit von LEADER ist gut, da immer wieder in der Zeitung berichtet wird [4].“ Daher sollte die Information der Nicht-Zeitungsleser intensiviert (u.a. mittels Gemeindeblätter) werden.

„Tagblatt und Radio Oberland begleiten LEADER sehr wohlwollend und ausführlich. Im EG ist immer ein Pressevertreter dabei. Die Nicht-Zeitungsleser erreicht man am besten über das Gemeindeblatt [7].“

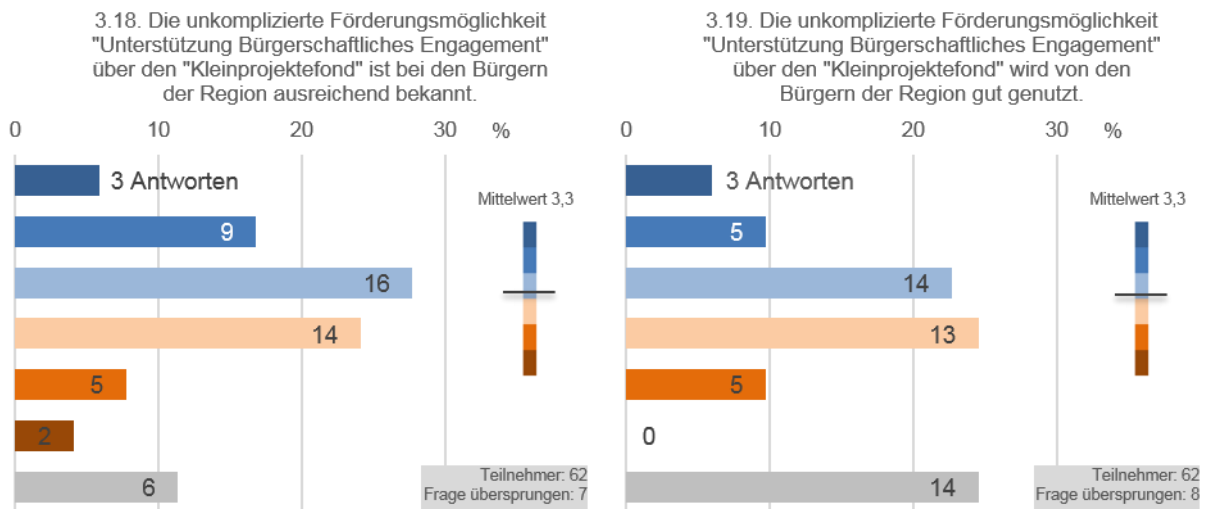


Abb. 27: Bekanntheit des Kleinprojektefonds (Online-Befragung)

Abb. 28: Nutzung des Kleinprojektefonds (Online-Befragung)

Auf die Bekanntheit (Abb. 27) und die Nutzung (Abb. 28) des Kleinprojektefonds wurde als abschließende Frage in der **Online-Befragung** eingegangen. Der Kleinprojektefonds bietet eine unkomplizierte Förderungsmöglichkeit "Unterstützung Bürgerschaftliches Engagement". Diese beiden Aussagen weisen Mittelwerte von 3,3 auf und zeigen Handlungsbedarf.

In den **Experteninterviews** wurden dazu folgende Ansichten und Ideen geäußert:

„Es besteht kein Handlungsbedarf, da Berichte über laufende Projekte automatisch mehr Nachfrage bei weiteren Projekten erzeugen werden [1].“

„Der Kleinprojektefonds ist noch zu wenig bekannt. Es besteht kein Handlungsbedarf [4].“

„Schulen, Soziale Träger sollten gezielt angesprochen und informiert werden (soziale und pädagogische Akteure kennen LEADER nicht) [3].“

„Man sollte sich bei Infokanälen der regionalen Akteure bedienen und diese für LEADER nutzen (u.a. Newsletter, Gemeindeblätter...) [2].“



**Fazit zu Bekanntheit und Nutzung von LEADER in der Zugspitz Region (Kap. 3.7)**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Bekanntheit von LEADER (weitere Möglichkeiten neben Homepage (vgl. Kap.3.2)) erhöhen	Gemeindeblatt Soziale Medien ( YouTube Kanäle, Facebook Instagram...) bestehende Kanäle anderer Organisationen nutzen Zielgruppen analysieren und verstehen → Kommunikationsstrategie entwickeln → Zielgruppenorientierte Information anbieten	X	
Bekanntheit und Nutzung des Kleinprojektfonds	Schulen, Soziale Träger bei Gelegenheit gezielt ansprechen und informieren. Weitere Projektumsetzungen werden automatisch eine ausreichende Nachfrage erzeugen.	X	

## 3.8 Ausblick

### 3.20. Was sollte in Zukunft anders werden, was sollte weiter fortgesetzt werden? Hier ist Platz für Ihre Anregungen, Kritik und Lob für das, was gut geklappt hat.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragten aus der Online-Befragung wiedergegeben, diese wurden auch in den Experteninterviews bestätigt.

Besonders hervorzuheben sind die **hervorragenden Befragungsergebnisse** zur hohen Beratungsqualität und zum außergewöhnlichen Engagement der LAG-Manager. Neben der guten Zusammenarbeit mit dem LAG-Management wurde auch die große Motivation der LAG-Manager genannt. Die konstruktive Beratung trage wesentlich zu einer nachhaltigen Vernetzung der Akteure bei. Daher besteht der Wunsch der Befragten, die unterstützende Regionalentwicklungsarbeit auch in der **nächsten Förderperiode kontinuierlich weiterzuführen**.

Im Folgenden belegen einige Kommentare aus der Online-Befragung diese positiven Einschätzungen:

- *„Insgesamt finde ich den bisherigen Verlauf sehr effizient, die zuständigen Personen sind sehr kompetent und helfen, wo sie können.“*
- *„Sehr gute Beratung, vielen Dank! :-)“*
- *„Sehr engagiertes LAG-Management Martin Kriner und Philipp Lederle, Landrat steht voll dahinter, weiter so!“*
- *„Es klappt wunderbar, aber die Bürger sind nicht leicht zu aktivieren. Vielleicht nochmal eine Aktion zur Auffrischung des Interesses starten.“*
- *„Kontinuierliche weitere gute Arbeit, lokale Entwicklung ist ein langfristiger Prozess.“*
- *„Weiter so!“*
- *„Die Zusammenarbeit mit Herrn Kriner/Babl ist ausgezeichnet und tadellos.“*
- *„Meine Erfahrung mit der LAG, aber auch mit dem AELF Kempten war durchwegs positiv. Sowohl die Beratung, wie auch die Begleitung während der Antragstellung waren vorbildlich. Besonderes Lob für alle beteiligten Mitarbeiter.“*
- *„Das LEADER-Management ist sehr rührig, immer motiviert. Hut ab.“*

Bei der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden wird zukünftig eine weitere **Vernetzung zwischen den Talschaften** gewünscht. Mit der neuen Homepage hat die LAG Ende 2017 ein Instrument geschaffen, um die **Öffentlichkeitsarbeit in der breiten Bevölkerung** weiter zu intensivieren und die Bekanntheit von LEADER in der Zugspitz Region weiter zu steigern.

Zu den Themen der Projekte wird für die Zukunft eine **Intensivierung im sozialen Bereich** gewünscht. Vor allem für Kinder und Jugendliche, aber auch kleine Vereine im sozialen Bereich verfügen oftmals nicht über in Formalitäten erfahrene Strukturen zur Projektbeantragung und benötigen intensivere Begleitung und Unterstützung auf dem Weg, ein Projekt in die Umsetzung zu bringen.

Viele Befragte sehen in den **bürokratischen Richtlinien** zur Projektbeantragung ein Hemmnis. Die Handlungsmöglichkeiten des LAG Managements sind hier beschränkt, da es sich um Vorgaben von höherer politischer Ebene handelt. Ausschreibungsvorgaben werden als kompliziert empfunden, Bewerbungsfristen sollten nach Meinung eines Befragten flexibler und kurzfristiger gestaltet werden, für kleinere Projekte bis 10.000 € sei das Förderverfahren sehr aufwändig und umständlich. Nach Ansicht eines

Befragten besteht sonst die Gefahr, dass die Bürokratie bestimmte Personenkreise von der Meldung von Projekten abschreckt. Auch die Auszahlung der Förderbeträge sollte wesentlich zeitnaher geschehen. Doch auch im Bereich Bürokratie gab es **Lob für die intensive konstruktive Begleitung** und Unterstützung durch das LAG-Management während der Antragsstellung. Auch das von der LAG gestaltete **relativ überschaubare Projektantragsformular** (5 Seiten) trägt zu einem möglichst geringen Aufwand bei.

Lob	Veränderungsbedarf	Zukunft
LAG Management: sehr gute Beratung, konstruktiv, engagiert, motiviert		Weiter so!
	Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und Talschaften	Gemeinden und Talschaften weiter vernetzen (z.B. Werdenfels Card)
	Bürgerbeteiligung	Bekanntheit von LEADER weiterhin stärken (z.B. Homepage, Nicht-Printmedien...)
	Weitere Projekte im sozialen Bereich aufstellen	Aktivitäten und Gespräche mit Partnern aus dem sozialen Bereich intensivieren
Gute Unterstützung während der Antragsstellung	Bürokratischen Aufwand gering halten	Zuständige Stellen über Hemmnisse in der praktischen Umsetzung informieren

### 3.9 Die größten zukünftigen Herausforderungen bzgl. LEADER in der Zugspitz Region

Im Folgenden werden die wesentlichen strukturellen und thematischen Herausforderungen aus Sicht der Experten wiedergegeben, die in den Experteninterviews herausgearbeitet und im Bilanzworkshop gemeinsam diskutiert und bestätigt wurden:

<p><u>Strukturelle Herausforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Fördermittelquellen erschließen</li> <li>• Projekte für die nächste Fördermittelperiode vorbereiten und mitnehmen</li> <li>• Motivation in Gang halten, neue Projekte zu entwickeln</li> <li>• Bürokratie reduzieren, wo es die LAG in der Hand hat (z.B. knappe Projektbeschreibung von 5 Seiten, zeitnahe sehr gute Beratung)</li> </ul> <p><u>Thematische Herausforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiale des demographischen Wandels herausarbeiten, Risiken des Wandels minimieren</li> <li>• Attraktivität des Lebensraumes für junge Familien sichern und entwickeln</li> <li>• Gemeinsame Tourismusstrategie aufstellen und umsetzen</li> <li>• Dachmarkenprozess voranbringen</li> <li>• touristisches Angebot verbessern und modernisieren</li> <li>• Sicherung und Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen</li> <li>• Innovation in Projektideen stärken</li> </ul>
--

Die größten Herausforderungen, die LEADER in Zukunft zu bewältigen hat, lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

Erstens die **strukturellen Herausforderungen**, wie mit der Situation, wenn der LEADER-Topf gegen Ende der Förderperiode fast leer ist, umgegangen werden soll. Der Fortbestand der LEADER-Förderung wird von allen Rückmeldungen gewünscht. Im Umgang mit Zeiten geringer LEADER-Mittel wird zum einen gewünscht, **weitere Fördermittel** zu akquirieren, zum anderen der Vorschlag eingebracht, dass man **Projekte** bereits für die **nächste Förderperiode vorbereiten** und mitnehmen sollte. Außerdem sollte durch gezielte Maßnahmen die **Motivation der Akteure** in Gang gehalten werden, neue Projekte zu generieren. Darüber hinaus geht es die Verminderung der Bürokratie durch Ansprechen der Problematik bei LEADER Koordinatoren und Ministerium.

Zweitens geht es um die **thematische Herausforderungen** und erhoffte Wirkungen, die mit den Projekten erreicht werden sollen. Hier wurden Richtungen und Schwerpunkte, in die Projekte zukünftig orientiert sein sollten, gewünscht. Stichworte, die dabei oft genannt wurden sind der **demographische Wandel**, der daraus resultierende Bedarf, die Region für die jüngeren Generationen attraktiv zu halten, u.a. mit ausreichend **Arbeitsplätzen** für Hochqualifizierte. Die Forderung zur Verbesserung des **touristischen Angebots** wurde ebenso genannt wie die Bündelung in einer **gemeinsamen Tourismusstrategie** für die Zugspitz Region und der **Dachmarkenprozess**.

**Fazit zu den größten Herausforderungen bzgl. LEADER in der Zugspitz Region (Kap. 3.9)**

Thema/ Problem	→Mögliche Aktivitäten	Umsetzung in Vorbereitung	aus Sicht der TN Bilanz-WS nicht umsetzbar
Finanzierung und Fortbestand von LEADER	Weitere Fördermittelquellen erschließen	X LAG Management	
	Projekte für die nächste Fördermittelperiode vorbereiten und mitnehmen	X	
	Neue Projekte generieren	X	
Prioritäre Themen	Beitrag zur Herausarbeitung der Potenziale des demographischen Wandels, Minimierung der Risiken des Wandels	X	
	Attraktivität des Lebensraumes für junge Generationen sichern und entwickeln	X	
	Beitrag zur Bündelung der Tourismusstrategie	X	
	touristisches Angebot verbessern und modernisieren		X
	Arbeitsplätze für Hochqualifizierte schaffen		X
Struktur von LEADER	Bürokratie so gering wie möglich halten	X	

## **Quellenverzeichnis**

LAG Zugspitz Region (2017): Online-Umfrage im Juli 2017 zur Zwischenevaluierung der LES Zugspitz Region. Sweco GmbH.

*[3] kursive Nummern in Klammern werden für die anonymisierten Teilnehmer der Experteninterviews verwendet.*