ZUKUNFTSREGION CELLE-UELZEN-HEIDEKREIS

HEIDEFINITION – LÄNDLICHKEIT IN NEUEN DIMENSIONEN

Zukunftskonzept der Landkreise Celle, Uelzen und Heidekreis

EUROPA FÜR NIEDERSACHSEN

Kofinanziert von der Europäischen Union

ZUKUNFTSREGIONEN IN NIEDERSACHSEN

www.europa-fuer-niedersachsen.de

Kofinanziert von der Europäischen Union

ZUKUNFTSREGIONEN IN NIEDERSACHSEN

HeiDefinition –
Ländlichkeit in neuen Dimensionen

Bewerbung der Landkreise Celle, Uelzen und Heidekreis
für das Förderprogramm
Zukunftsregionen in Niedersachen

[Lesefassung]

Förderung durch

das Operationelle Multifondsprogramm EFRE/ESF+

für die Förderperiode 2021 bis 2027 Niedersachsen

Unterschriebene Eigenerklärung der Zukunftsregion
(Formblatt als Anlage; *in dieser Fassung nicht enthalten*)

Inhalt

1. Beschreibung der Region 1
2. Kurzbeschreibung der Zukunftsregion 2
3. Das institutionelle Konzept der Zukunftsregion 5
   3.1 Organisation und Steuerung der Zukunftsregion 5
   3.2 Zeit- und Finanzierungsplan 7
   3.3 Prozess- und Umsetzungsorganisation 8
      3.3.1 Monitoring und (Selbst-)Evaluierung 8
      3.3.2 Projektauswahl 9
4. Kriterien-Set zur Projektbewertung 10
5. Finanzielle Beteiligung regionaler Akteurinnen & Akteure und WiSo-Partner und Partnerinnen 11
6. Zentrale Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Umsetzung 11
7. Die wichtigsten Herausforderungen in Bezug auf die Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe 13
   7.1 Ausgangslage 14
   7.2 Entwicklungsbereiche mit Entwicklungsbedarfen und Wachstumspotenzialen 14
8. Integriertes regionales Zukunftskonzept – Zielsetzung und Handlungsfelder 23
   8.1 Fachliches Konzept 23
   8.2 Beteiligungsprozess für die Ausrichtung der Handlungsfelder 25
   8.3 Leitbild und Zielsetzung 28
9. Übergeordnete Strategien: Regionale Handlungsstrategie des ArL und Regionale Innovationsstrategie Niedersachsen (RIS3) 33
10. Leitprojekte zur Umsetzung des Zukunftskonzeptes 35
   Projekt A: Regionale digitale Plattform “HeiDigital” 35
   Projekt B: CVT – Creating Value Together: Ort der Innovation und Begegnung und “Institut für Führung und Innovation” 36
   Projekt C: Co-Working Netzwerk 38
   Projekt D: Coaching-Netzwerk Digitalisierung 39
11. Nachhaltigkeit der Strukturen und Finanzierungen 40
12. Maßnahmen und Vorkehrungen zur Berücksichtigung der Querschnittsziele 42
13. Quellenverzeichnis 46
14. Anhang 49

Abgabefassung: August 2022, zuletzt aktualisiert und genehmigt: August 2023

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde die männliche und die weibliche Form verwendet. Um auf den Aspekt der Diversität weiterer Geschlechter hinzuweisen wurde, wenn es möglich war, eine geschlechterneutrale Formulierung gewählt.

1. Beschreibung der Region

Das Gebiet der Zukunftsregion besteht aus den drei aneinandergrenzenden Landkreisen (dunkelblau) Celle, Uelzen und Heidekreis, die Teil des ArL-Bezirks Lüneburg in Nordostniedersachsen (hellblau) und somit auch der Übergangsregion (ÜR) Lüneburg für die EU-Förderperiode 2021-2027 sind.

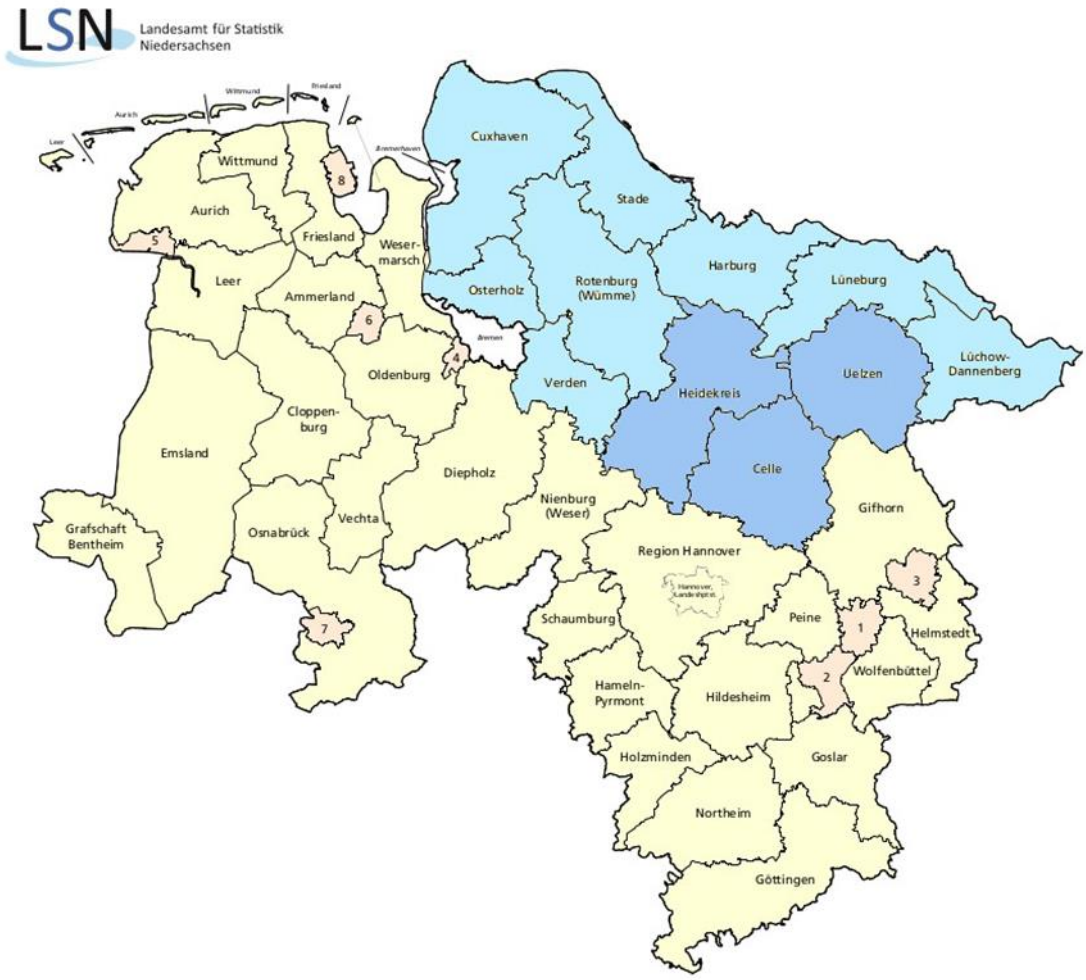

Abb. 1 Karte der Zukunftsregion sowie ÜR

Insgesamt umfasst das Gebiet der Zukunftsregion rund 4.895 km² und 413.975 Einwohner (Stand 01.06.2021). Die Partnerlandkreise sind größtenteils von einer ländlich-peripheren Raumstruktur geprägt. Einziges Oberzentrum in der Region ist die Stadt Celle mit 69.279 Einwohnerinnen und Einwohnern (Stichtag 31.12.2021)[1]. Daneben gibt es vier Mittelzentren mit Soltau, Walsrode und Munster (alle Heidekreis) sowie der Hansestadt Uelzen. Mit einer Bevölkerungsdichte von 116 Einwohnern/km2 im LK Celle, 76 im LK Heidekreis und 64 im LK

[1] Landesamt für Statistik Niedersachsen 2022: [Online]

Uelzen liegen die Teilregionen weit unter dem Landesdurchschnitt von 168 und deutlich im unteren Drittel (Daten siehe Statista, 2021).

Die Region ist geprägt durch die Nähe zu den Hansestädten Hamburg und Bremen im Norden sowie zu den Städten Hannover, Braunschweig und Wolfsburg im Süden, die als berufliche und gesellschaftliche Bezugspunkte auf die Landkreise wirken. Viele Berufstätige pendeln dauerhaft in die Großstädte und auch die Bildungs- sowie Fachkräfteabwanderung verdeutlichen eine Verlagerung wichtiger Lebensabschnitte aus der Region.

2. Kurzbeschreibung der Zukunftsregion

Die Zukunftsregion „HeiDefinition – Ländlichkeit in neuen Dimensionen“ setzt die aneinandergrenzenden Landkreisen Celle (Lead-Partner), Heidekreis und Uelzen zusammen.

Das vorliegende integrierte Zukunftskonzept basiert auf einer umfassenden Bestandsanalyse inklusive der Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe und definiert Entwicklungsziele für die Region in den Bereichen Digitalisierung und Wandel der Arbeit.

Institutionelles Konzept: Die institutionelle Organisation der Zukunftsregion wird sich aus einer strategieorientierten Steuerungsgruppe aus regionalen Akteurinnen und Akteuren, einer operativen Kerngruppe als Kontrollinstanz (Landkreisvertretende) sowie einem Regionalmanagement für das operative Management zusammensetzen. Der Fokus liegt auf der Beteiligung relevanter regionaler Expertinnen und Experten der ausgewählten Themenbereiche. Eine möglichst klein gehaltene Gruppe aus Vertretenden der Landkreise, Wirtschafts- und Sozialpartnerinnen und -partnern, Vertreterinnen und Vertretern weiterer Bereiche der Zivilgesellschaft (wie z. B. Gesundheit, Gleichstellung, Kultur) sowie junger Menschen soll die Effektivität der Arbeit in der Steuerungsgruppe gewährleisten.

Fachliches Konzept: Nur durch eine konstruktive Verzahnung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit können Klima- und Umweltschutz sowie die gesellschaftliche Entwicklung vorangebracht werden. Dabei muss Digitalisierung der Nachhaltigkeit folgen, um den Ressourcen- und Energieverbrauch, Klima- und Umweltschädigungen sowie negative sozioökonomische Auswirkungen nicht zu verstärken. Das Querschnittsziel “Nachhaltige Entwicklung” hat daher im vorliegenden Konzept Priorität.

Herausforderungen in der Umsetzung: Mit dem Ziel einer digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft werden die zwei Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit miteinander verbunden. Akteurinnen und Akteure, die die mit diesen Megatrends verbundenen Anforderungen nicht aus eigener Kraft bewältigen können bzw. die die Notwendigkeit dieser Anforderungen

nicht erkennen, sind großen Risiken ausgesetzt. Es gilt Angebote, Projekte und Strukturen zu schaffen, die die Integration dieser Akteure und Akteurinnen in die Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen ermöglichen. So kann durch eine nachhaltige und digitale Optimierung der Arbeits- und Lebenswelt, die das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Würde der Menschen in den Vordergrund stellt, die Attraktivität der Region für junge Menschen und Fachkräfte erhöht und somit dem demographischen Wandel begegnet werden. Ein flächendeckender Breitbandausbau, innovative Arbeitsformen, angemessener Wohnraum, Kinderbetreuung, Nah- und Gesundheitsversorgung sowie Mobilitäts- und Freizeitangebote stellen wesentliche zu schaffende Grundvoraussetzungen dar.

Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe: Anhand einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) wurden die wesentlichen Herausforderungen, Wachstumspotenziale sowie Entwicklungsbedarfe in der Region festgestellt (Kap. 7.2), Relevante Themen zur nachhaltigen Entwicklung der Region wurden hierbei berücksichtigt. Im Rahmen eines Beteiligungsprozesses wurden darauf aufbauend folgende Entwicklungsbereiche zusammengefasst:

- Digitalisierung und Innovation
- Arbeitsinfrastruktur, New Work und Gründungskultur
- Bildung und Qualifizierung
- Fachkräfte und Standortattraktivität
- Regionale Identität und (Umwelt-)Bewusstsein

In diesen Entwicklungsbereichen wurden folgende Aufgaben für die Zukunftsregion herausgearbeitet:

- Stärkung und Unterstützung von Betrieben
- Organisation digitaler, inklusiver Teilhabe und Schaffung entsprechender Angebote
- Erschließung neuer Fachkräftepotenziale bzw. Unterstützungsmöglichkeiten für Fachkräfte und Unternehmen,
- Verankerung digitaler Prozesse in der Arbeits- und Lebenswelt
- Organisation von New Work- und Digitalisierungsprozessen auf Basis eines kooperativen bzw. kollaborativen Basisverständnisses in den Unternehmen und der Region
- Aufbau von Netzwerken zur Umsetzung der Ziele und entsprechender Arbeitsinfrastruktur
- Vernetzung der Wissens- und Bildungsangebote der Landkreise
- Einführung agiler, auf nachhaltige Entwicklung fokussierter digitaler und analoger Prozesse
- Schaffung einer positiven Einstellung zur Digitalisierung und Aufbau digitaler Kompetenz bei kommunalen Führungskräften und Politikerinnen und Politikern

- Umfassende Öffentlichkeitsarbeit, um alle Transformationsprozesse und Ergebnisse in der gesamten Zukunftsregion HeiDefinition bekannt zu machen
- Verstetigung aller Prozesse für die Umsetzung einer digitalen Nachhaltigkeitsgesellschaft.

Diese Aufgaben lassen sich durch eine Bündelung der gemeinsamen Potenziale und unter Schaffung von Synergieeffekten für alle drei Landkreise integriert und gemeinsam angehen.

Integrierte Strategie: Die genannten Aufgaben lassen sich durch einen integrierten und multisektoralen Ansatz vor allem in den Handlungsfeldern **Regionale Innovationsfähigkeit (EFRE)** und **Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe (ESF+)** umsetzen. Mit der Integration unterschiedlicher Wissensbestände und Perspektiven sowie Aktivitäten in verschiedenen Interventionsbereichen und Sektoren sollen Vorhaben in komplementärer Weise verbunden und umgesetzt werden.

Entwicklungsziele: Um sich zu einer digitalen Nachhaltigkeitsregion zu entwickeln, benötigt die Region ein angepasstes und spezifisches **Selbstbild** und muss fit werden **für eine digitale nachhaltige Entwicklung**.

Um eine **digitale inklusive Teilhabe zu gewährleisten**, sollen **Beratungsmöglichkeiten und Unterstützungsstrukturen** geschaffen werden, die von Arbeitnehmenden und Außenstehenden in Anspruch genommen werden können. Der **Aufbau von Netzwerken** kann dazu beitragen, verschiedene Akteurinnen und Akteure der Region zu ausgewählten Themen zusammenzubringen.

Durch **gezieltes Wissensmanagement und -transfer** kann die “digitale Souveränität” von Fachkräften und Unternehmen gestärkt werden, die in Verbindung mit Nachhaltigkeitswissen eine Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben in einer digitalen Arbeitswelt ist. Es gilt, Wissensaustausch strukturell zu verankern und ein Klima zu erzeugen, das den offenen Austausch miteinander befördert.

Auf dieser Basis können neue, attraktive Rahmenbedingungen für Fachkräfte in **kleinen und mittleren Unternehmen** entstehen. Durch **moderne und altersgemischte Belegschaften** können alternative Arbeitsformen erprobt und aufgebaut werden, die wiederum nach außen kommuniziert werden sollen, um regionsübergreifende Aufmerksamkeit zu erzeugen.

Nachhaltige, inklusive und digital kompetente **Unternehmen und Organisationen steigern** nicht nur die eigene, sondern auch die **regionale Attraktivität** für Einwohnende, Fachkräfte und touristisch Interessierte.

Durch öffentliche **Lernorte,** an denen digitale und analoge Angebote so miteinander verknüpft werden, dass eine **inklusive Teilhabe** möglich ist, können neue Verhaltens- und Arbeitsweisen und damit ein neues Miteinander erprobt und erlernt werden.

Folgende **Leitprojekte** konnten bereits als erste Orientierungsvorhaben der Region entwickelt werden:

Regionale digitale Plattform: Als übergeordnetes Leitprojekt soll eine regionale digitale Plattform entstehen, die den Weg der digitalen Transformation in der Region unterstützt. Über diese Plattform können unterschiedliche Angebote, Dienste und Austauschformate vernetzt werden.

CVT – Creating Value Together: Ort der Innovation und Begegnung und "Institut für Führung und Innovation": Angedacht ist ein Tagungs- und Begegnungszentrum, das fernab des Tagesgeschäftes Freiraum für neue Ideen schafft. Angesiedelt ist hier das „Institut für Führung und Innovation", das als Ziel den Dialog relevanter Stakeholder zur Handhabung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen (z. B. Klimawandel, demographischer Wandel, Pandemiefolgen) fokussiert.

Co-Working Netzwerk: Das Netzwerk hat zum Ziel, Konzepte für mobiles Arbeiten und Co-Working zu entwickeln, die modernes und flexibles Arbeiten ermöglichen und die Gründungskultur fördern. Dabei steht weniger die Schaffung neuer Co-Workingspaces im Vordergrund, sondern eine Analyse der Anforderungen an mobiles und flexibles Arbeiten in der Region sowie eine darauf basierende Bereitstellung entsprechender Infrastruktur.

Coaching-Netzwerk Digitalisierung: Die Idee dieses Projekts ist der Aufbau von Strukturen, die Unternehmen beim digitalen Wandel unterstützen. Als erste Anlaufstelle für Fragen rund um die Digitalisierung fungieren für Unternehmen und Institutionen sogenannte "Digitalisierungsbeauftragte", die in ein überbetriebliches Netzwerk eingebunden sind. Über Schulungen, Austauschmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen soll die Tätigkeit der Beauftragten unterstützt und gesteuert werden.

3. Das institutionelle Konzept der Zukunftsregion

3.1 Organisation und Steuerung der Zukunftsregion

Die Governance-Struktur der Zukunftsregion besteht aus der Steuerungsgruppe, dem Regionalmanagement und der operativen Kerngruppe (Abb. 1). Als zentrales Entscheidungsgremium des institutionellen Konzepts fungiert die Steuerungsgruppe bestehend aus drei Vertreter*innen der Landkreise als Träger der Zukunftsregion, mindestens einer Vertreterin des Amtes für regionale Landesentwicklung sowie ca. 14 Wirtschafts- und Sozialpartner und -partnerinnen (Anhang 1). Mit dem Verein Celle Creativ, dem ÜBV Frauen und Wirtschaft, der Arbeitgebendeninitiative, der AGI Uelzen und dem DRK sind relevante Stellen der Zivilgesellschaft vertreten. Aus jedem Landkreis wird eine junge Person (35 Jahre und jünger) stellvertretend

für den Aspekt Zukunft aufgenommen. Bei der Besetzung der Steuerungsgruppe sollen Diversität und Geschlechtergerechtigkeit so weit wie möglich berücksichtigt werden. Dabei wird angestrebt, ein Geschlechterverhältnis von 50% Frauen und 50% Männern umzusetzen.

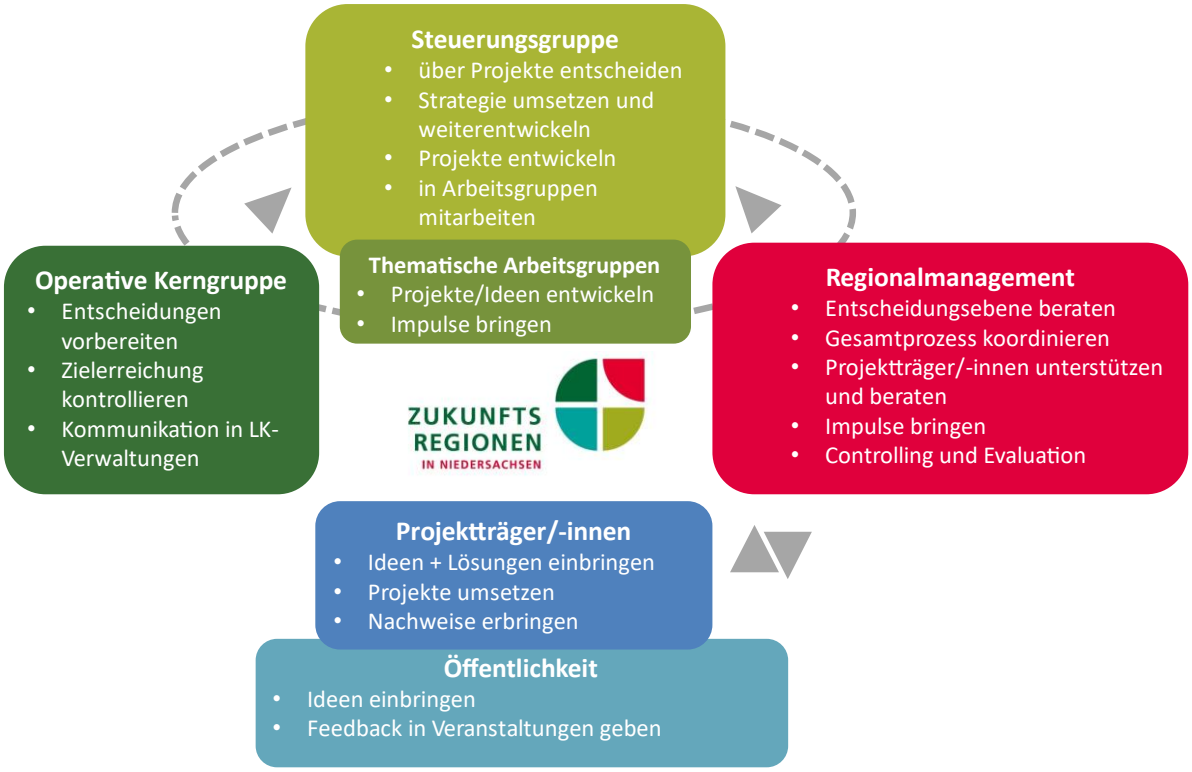

Abb.2: Übersicht Governance-Struktur der Zukunftsregion

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe bilden mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Arbeitsbereichen das Gesamtspektrum des Zukunftskonzeptes ab (s. Anhang 1). Sie sind relevante und bekannte Akteurinnen und Akteure der Region und besetzen Bereiche wie Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft, Landwirtschaft, Ehrenamt, Gesundheit und Pflege sowie Handwerk mit fachlicher Kompetenz, guter Vernetzung in der Region und Expertise über die Region. Die Steuerungsgruppe wird drei bis vier Mal im Jahr tagen und über Projektanträge entscheiden. Zu Beginn wird eine Geschäftsordnung erstellt, die z. B. Verfahrensfragen, Abstimmungsverfahren, Protokollierung, Berichtspflichten oder Nachfolgeregelungen bei möglichen Vakanzen regelt. Eine Beschlussfähigkeit soll dann vorliegen, wenn mindestens eine stimmberechtigte vertretende Person der Wirtschafts- und Sozialpartner und -partnerinnen je Handlungsfeld, zwei stimmberechtigte Repräsentierende der Zivilgesellschaft, eine vertretende Person des ArL und eine stimmberechtigte, verwaltungsvertretende Person jedes Partnerlandkreises anwesend sind. Eine Vertretungsregelung soll ermöglicht werden, um die Beschlussfähigkeit zu gewährleisten. Für eine Bewilligung soll eine einfache Mehrheit genügen. Sofern kommunale Finanzmittel zur Kofinanzierung genutzt werden, muss ein Vetorecht für

den Geldgeber bestehen, um eine Fremdbestimmung über öffentliche Mittel zu vermeiden. Sonderregelungen wie Online-Sitzungen oder Bewilligungen im Umlaufverfahren sollen möglich gemacht werden, um die Flexibilität und Effektivität der Steuerungsgruppe zu gewährleisten.

Zur fachlichen Unterstützung der Steuerungsgruppe sollen zukünftig thematische Arbeitsgruppen aus Expertinnen und Experten bspw. aus den Bereichen Innovation, Digitalisierung, Bildung, Qualifizierung, Arbeitsinfrastruktur und Co-Working oder Jungunternehmenden themenspezifisch die Zukunftsregion weiterentwickeln. Zur organisatorischen Umsetzung der Strategie des Zukunftskonzepts und der Zusammenarbeit in der Region, der Öffentlichkeitsarbeit und zur geschäftsführenden Unterstützung richtet der Lead-Partner gemeinsam mit den Partner-Landkreisen ein hauptamtliches Regionalmanagement (REM) ein. Die Ausgestaltung des Personals für das REM, z. B. i. R. eines Dienstleistungsvertrages für eine teilweise Aufgabenbearbeitung an private Dritte, ist noch intern unter den Landkreisen zu klären, es ist jedoch qualifiziert und aufgabenorientiert bis zum 31.12.2028 zu besetzen. Das REM ist erste Anlaufstelle für Projektideen und deren Förderung sowie bei Fragen zum Prozess und den Möglichkeiten zur Beteiligung. Es unterstützt, begleitet und organisiert den Gesamtprozess inklusive der Veranstaltungen und Termine gemeinsam mit der operativen Kerngruppe, bestehend aus den Vertretenden der Landkreise. Diese begleitet die Aktivitäten des Regionalmanagements, bereitet unverbindliche Entscheidungsvorlagen vor und kontrolliert die Zielerreichung der Entwicklungsbereiche der Zukunftsregion. Sie bildet ein Bindeglied zwischen strategischer und operativer Ebene ohne Entscheidungen vorwegzunehmen, da allein die Steuerungsgruppe als Entscheidungsgremium der Zukunftsregion gilt. Zusätzlich findet über die Kerngruppe die Kommunikation in die jeweiligen Landkreisverwaltungen statt.

3.2 Zeit- und Finanzierungsplan

Das voraussichtliche Gesamtbudget für die Zukunftsregion HeiDefinition liegt bei 14,8 Mio. Euro (inkl. Eigenmittel/Kofinanzierung) wovon rund 8,9 Mio. Euro durch EU-Fördermittel aus EFRE (6,9 Mio. Euro) und ESF+ (2,0 Mio. Euro) gedeckt werden. Mit maximal 270.000 Euro pro Jahr (90 % Förderung) wird in jeder Zukunftsregion die Finanzierung des Regionalmanagements unterstützt. Als Übergangsregion stehen der Zukunftsregion HeiDefinition im Rahmen der Projektanträge 60 % Förderung als Budget zur Verfügung, die mittels Projektanträgen über die N-Bank abgerufen werden. Es ist aus Vergabegründen wahrscheinlich, dass das Regionalmanagement die Arbeit erst im Frühjahr 2023 aufnehmen wird und Projektanträge frühestens im Sommer 2023 in Zusammenarbeit zwischen REM und Steuerungsgruppe geprüft und bei der N-Bank eingereicht werden können.

Mittelart	2023-2029							
Gesamtbudget	**14.800.000 €**							
EU-Fördermittel 60 %	**8.900.00 €**							
EFRE	6.900.000 €							
ESF+	2.000.000 €							
Kofinanzierung	**5.900.000 €**							
	2023-2029	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Regionalma-nagement	**1.800.000 €**	**300.000 €**	**300.000 €**	**300.000 €**	**300.000 €**	**300.000 €**	**300.000 €**	**-**
EU-Förderanteil 90 %	**1.620.000 €**	**270.000 €**	**270.000 €**	**270.000 €**	**270.000 €**	**270.000 €**	**270.000 €**	**-**
Kofinanzierung	**180.000 €**	**30.000 €**	**30.000 €**	**30.000 €**	**30.000 €**	**30.000 €**	**30.000 €**	**-**

Abb. 3: Zeit- und Finanzierungsplan

Projektanträge werden einer Vorrangprüfung bezogen auf andere Fördermöglichkeiten, z. B. LEADER, unterzogen und ggf. an diese verwiesen. Eine Zusammenarbeit mit den LEADER-Regionen in den Landkreisen wird in diesem Zusammenhang und zur Schaffung von Synergien bzw. zur Vermeidung von Doppelstrukturen angestrebt (siehe Liste der LOIs, Anhang 3). Die Mindestfördersumme für Projekte liegt bei 100.000 Euro.

3.3 Prozess- und Umsetzungsorganisation

3.3.1 Monitoring und (Selbst-)Evaluierung

Monitoring und Evaluation sind wichtige Bausteine in der Steuerung und Kontrolle von Umsetzungsprozessen. Anhand eines Konzeptes, welches zuvor festgelegte Parameter beinhaltet, kann eine repräsentative Bilanzierung auf Grundlage valider, objektiver und reliabler Aspekte getätigt werden. Das Monitoring und die Evaluierung arbeiten darauf hin, dass Zielabweichungen rechtzeitig erkannt werden und darauf aufbauend Optimierungen im Prozess stattfinden können. Die Steuerungsgruppe übernimmt dabei die Aufgaben der Kontrolle, Bewertung und Steuerung der einzelnen Projekte, der beauftragt das REM mit der Erstellung eines jährlichen Tätigkeits- und Erfahrungsberichts unter Berücksichtigung der Ablaufkontrollen und Bewertung zur Halbzeit sowie nach Ablauf des Förderzeitraums (genauere Erläuterung vgl. Anhang).

Neben der Projekt- und Prozessevaluierung ist es auch wichtig, eine Evaluierung der Strategie des Zukunftskonzepts durchzuführen, die vor allem die Auswirkungen und die Angemessenheit der sachlich-räumlichen Ausrichtung der Strategie auf die Region resümiert.

3.3.2 Projektauswahl

Die Steuerungsgruppe ist das vorgeschriebene Organ zur Durchführung eines ordnungsgemäßen Projektauswahlverfahrens. Sie entscheidet in Steuerungsgruppensitzungen über die Förderwürdigkeit von Projekten (Richtlinie „Zukunftsregionen“, 7.4.). Die Prüfung wird danach der Bewilligungsstelle (NBank) vorgelegt. Für die konkrete Projektauswahl ist eine abgestimmte Vorgehensweise vorgesehen: Mit der Einladung zur Sitzung erhalten die Mitglieder Unterlagen über die Projekte, die zur Entscheidung anstehen und eine Stellungnahme der Geschäftsstellen mit deren Bewertungsvorschlag. Ein zur Beschlussfassung anstehendes Projekt muss der Umsetzung des Zukunftskonzepts dienen, indem es zur Verwirklichung der Entwicklungsstrategie bzw. der Entwicklungsziele des Zukunftskonzepts beiträgt. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann ein Projekt von der Steuerungsgruppe beschlossen werden. Die Projektauswahl soll für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar gestaltet werden. Dazu wurde ein Scoring-Modell entwickelt, das als Grundlage für die Bewertung dient (s. Kapitel 4). Ebenfalls sollen die Grundsätze der Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung aller potenzieller Antragstellenden im Auswahlverfahren obligatorisch umgesetzt werden. Bei Beschlüssen über Projekte, bei denen ein Mitglied der Steuerungsgruppe persönlich beteiligt ist oder persönliche Interessenkonflikte vorliegen, ist sicherzustellen, dass dieses von den Beratungen und Abstimmungen ausgeschlossen wird. Diese Regelung wird in die Geschäftsordnung aufgenommen.

Das vorliegende Zukunftskonzept sieht eine mehrstufige Bewertungsmatrix mit Gewichtung vor. Das Auswahlverfahren hat keine Auswirkung auf den Fördersatz, dieser liegt für alle Projekte einheitlich bei 60 % (vgl. Erläuterungen zur Projektauswahl anhand des Kriteriensets, Kap. 4). Die Steuerungsgruppe prüft die Förderwürdigkeit und gibt eine Einschätzung über das Nichtvorliegen einer Vorrangigkeit sowie über die grundsätzliche Eignung zur Umsetzung der Ziele des Zukunftskonzepts ab. Die NBank prüft die Förderfähigkeit.

Die Projektbewertung erfolgt anhand des Scoring-Modells (siehe Kap. 4 und Anlage 15.3). An die Projekte werden vier fachliche Kriterien gestellt, die sich aus den Vorgaben durch das Ministerium ergeben: der Beitrag zur Erfüllung der Entwicklungsziele des Zukunftskonzeptes, die fachliche Qualität des Vorhabens, die Langfristigkeit und die Effizienz des Mitteleinsatzes. Diese werden durch verschiedene Bewertungskriterien abgebildet. Zudem wird der Beitrag des Projektes zu den Querschnittszielen anhand der Erfüllung entsprechender Kriterien bewertet.

Für fachliche Kriterien darf die Steuerungsgruppe maximal 70 Punkte vergeben, von denen mindestens 40 erreicht werden müssen. Der Beitrag zu den Querschnittsthemen kann mit maximal 30 Punkten bewertet werden, mit einer Mindestpunktzahl von 15 Punkten. Hier ist in der

Zukunftsregion HeiDefinition das Querschnittsthema „Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit“ als prioritär zu betrachten und wird mit maximal 15, aber mindestens 10 Punkten höher gewichtet als die anderen Querschnittsziele. Im Querschnittsthema „Nachhaltige Entwicklung und Do no significant harm“ muss jedes Projekt mindestens 3 Punkte erreichen. So stellt die Region die Einhaltung des „Do no significant harm“-Prinzips bei jedem Projekt sicher, und geht damit über die Landesvorgaben hinaus, die die Einhaltung des Prinzips für investive Projekte mit förderfähigen Ausgaben über 200.000 Euro oder Infrastrukturprojekte fordert.

Die Bewertung aller Kriterien erfolgt nach folgendem Punkteverfahren: maximale Punktzahl = Kriterium vollständig oder in besonderem Maße erfüllt, mittlere Punktzahl = Kriterium teilweise oder nur unvollständig erfüllt, 0 Punkte = Kriterium nicht erfüllt.

Insgesamt kann aus den Mindestkriterien, den fachlichen Kriterien und dem Beitrag zu den Querschnittszielen eine Maximalpunktzahl von 100 Punkten erreicht werden. Die mindestens zu erreichende Punktzahl beträgt 55 Punkte. Liegt das Projekt darunter, kann es nicht gefördert werden bzw. bedarf der Überarbeitung. Zur Einreichung der Projekte dient ein Projektsteckbrief (vgl. Anhang 4). Es gibt drei Antragsstichtage pro Jahr, die sich an den Sitzungen der Steuerungsgruppe orientieren und auf der Internetseite der Zukunftsregion bekanntgegeben werden; in Ausnahmefällen ist ein Beschluss im Umlaufverfahren möglich. Zur Transparenz der Beschlussfassung veröffentlicht die Steuerungsgruppe die Auswahlkriterien sowie das Prozedere des Auswahlverfahrens ebenfalls auf der Internetseite. Die Abstimmungsergebnisse der Steuerungsgruppe werden mit Abstimmungsverhalten, nachvollziehbarer Auswahlentscheidung nach Ausschluss von Interessenkonflikten, Teilnehmendenlisten mit Gruppenzugehörigkeit und Beschlusstext dokumentiert.

4. Kriterien-Set zur Projektbewertung

Das Scoring-Modell ist im Anhang 9 auf Seite 86 dargestellt.

5. Finanzielle Beteiligung regionaler Akteurinnen & Akteure und WiSo-Partner und Partnerinnen

Die Beteiligung regionaler Wirtschafts- und Sozialpartnerinnen und -partner (WiSo-Partnerinnen und Partner) fand schon im Rahmen der Konzepterstellung statt. Somit konnten Sie bereits Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Konzepts nehmen. Im weiteren Verlauf des Prozesses sollen die WiSo-Partnerinnen und Partner als Mitglieder der Steuerungsgruppe u. a. die Umsetzung der Strategie begleiten. Die Beteiligung erfolgt als stimmberechtigtes Mitglied der Steuerungsgruppe oder bei Bedarf als Gast ohne Stimmrecht. Die WiSo-Partnerinnen und Partner sollen zudem als Projektträgerinnen und Projektträger auftreten und die Öffentlichkeitsarbeit und Dissemination von Ergebnissen und Projekten unterstützen, bspw. durch den landkreisübergreifenden Transfer von Best-Practices. In der Steuerungsgruppe vertretene kommunale Organisationen und Interessenvertretungen, wie z. B. die Volkshochschulen, sollen sich untereinander austauschen, um eine gleichberechtigte Beteiligung und Umsetzung der Projekte zu gewährleisten. Als Projektträgerin bzw. Projektträger muss man sich zusätzlich mit der finanziellen Beteiligung an Projekten auseinandersetzen. Im Rahmen der Gegenfinanzierung der Projektförderung mit Eigenmitteln ist es wünschenswert, dass sich neben den Landkreisen vor allem Unternehmen und Organisationen in für sie interessante Projekte als Investierende einbringen. Eigenmittel in Form von nicht finanziellen Eigenleistungen, z. B. Arbeitsstunden oder ehrenamtliche Leistungen sind grundsätzlich (Einzelfallprüfung) möglich. Der Fördersatz für Projekte, die im Rahmen der Zukunftsregion gefördert werden, liegt bei 60 %. Die restlichen 40 % müssen als Kofinanzierung anderweitig gedeckt werden. Es ist angedacht, dass die jeweiligen regionalen Akteurinnen und Akteure, WiSo-Partnerinnen und Partner, die als Projektträgerinnen bzw. Projektträger fungieren, eigenständig die Finanzierungsmöglichkeiten dieses Eigenanteils abwägen. Durch entsprechend der Vorgaben vorgesehenen gemeinsamen Trägerschaften mehrerer Organisationen/ Institutionen/Unternehmen, verteilt sich die nötige Gegenfinanzierung auf mehrere Schultern. So kann die Kofinanzierung sowohl aus Eigenmitteln bestehen als auch über Investierende gestellt werden. Da die Mittel der Kommunen in den drei Landkreisen ebenfalls begrenzt sind, ist eine Beteiligung an der Kofinanzierung durch öffentliche Mittel nur in Abstimmung und entsprechend der zur Verfügung stehenden Ressourcen möglich.

6. Zentrale Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Umsetzung

In der Umsetzung der Strategie der Zukunftsregion HeiDefinition ergeben sich zahlreiche Herausforderungen und Risiken, denen mit der Strategie begegnet wird und die im Hintergrund bei der Entwicklung, Prüfung und Umsetzung von Projekten mitgedacht werden müssen.

Mit dem Ziel einer digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft (siehe WBGU – Wissenschaftlicher Beirat für Globale Umweltfragen) werden die zwei Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit miteinander verbunden, denn beide bringen gravierende Veränderungen für die Region mit sich, die sowohl die Unternehmen als auch Kommunen und andere Organisationen betreffen. Die Bereiche Wissen, Arbeitsinfrastruktur, die Arbeitsprozesse selbst sowie allgemeine Prozessabläufe, aber auch Kooperationen und sowie konkrete Umsetzungen in allen Bereich (vom Prinzip der Rechnungstellung bis zur Mobilität von Arbeitnehmenden, der Gesundheit uvm.) sind betroffen und (vgl. Kap. Ausgangslage und SWOT) müssen sich neu strukturieren. Risiken ergeben sich v.a. für Unternehmen, Organisationen und Menschen, die diese Anforderungen nicht aus eigener Kraft bewältigen können bzw. die die Notwendigkeit dieser Anforderungen nicht erkennen. Sie gilt es in diese Prozesse unbedingt zu integrieren und die Angebote, Projekte und Strukturen, die entstehen sollen, entsprechend zu gestalten.

Die hohe Überalterung der Region ist eine Herausforderung, der man mit der Digitalisierung begegnen kann. Durch eine nachhaltige und digitale Optimierung der Arbeits- und Lebenswelt wird die Region für junge Menschen wieder interessant und attraktiv, sodass Fachkräfte in dem ländlichen Raum gehalten werden und Unternehmen mehr Zulauf bekommen können. Laut der aktuellen Studie vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung und der Wüstenrot-Stiftung verlassen Menschen, die innerhalb Deutschlands umziehen, mehrheitlich die Städte und ziehen aufs Land. Dort wird auch konstatiert, dass ohne Zuwanderung aus dem Ausland Großstädte im Schnitt Wanderungsverluste hinnehmen müssten. Insbesondere die Familienwanderungen würden für die Belebung entlegener Regionen in ganz Deutschland sorgen und anders als vor zehn Jahren zögen heute mehr Menschen, die beruflich wandern aufs Land als von dort wegziehen. Die jungen Menschen, die für Bildung wandern, würden jedoch immer noch in großer Zahl die ländlichen Regionen verlassen und in die Großstädte strömen. Um die Jungen zu halten und für die Zuziehenden gut aufgestellt zu sein, braucht es Grundlagen wie z B. den flächendeckenden Breitbandausbau oder Strukturen für innovative Arbeitsformen und die entsprechenden Rahmenbedingungen, die junge Menschen (z. B. angemessener Wohnraum) oder Familien für ihr Leben benötigen, von der Kinderbetreuung bis zur Nah- und Gesundheitsversorgung und Mobilitäts- und Freizeitangeboten. So kann der Trend der Urbanisierung in den ländlichen Räumen umgesetzt und attraktiv für kommende Generationen gestaltet werden. Besonders der Bereich Digitalisierung verlangt den Menschen in der Region Anpassungsfähigkeit ab.

Dieser Entwicklung steht die analoge Arbeitswelt gegenüber, die mitgedacht werden sollte, denn das soziale Gefüge der Gesellschaft basiert bisher auf der analogen Interaktion, die der Mensch benötigt, um gesund zu sein, sich wohlzufühlen und den sozialen Bedürfnissen nachzugehen. Dies gilt auch für die Inklusion, die sowohl Menschen mit Beeinträchtigungen als

auch das Thema Integration beinhaltet. Die Region weist im Bereich Zuwanderung aus dem Ausland laut Studie des Berlin-Institutes und der Wüstenrot-Stiftung im Heidekreis eine Besonderheit auf, da hier die Aufnahme von Geflüchteten die Außenwanderungs- und Binnenwanderungszahlen hochzieht, da diese nach der Aufnahme im Heidekreis in anderen Regionen innerhalb Deutschlands Standorte suchen. Aus dieser Zuwanderung leitet sich ebenfalls ein Potenzial für die Zukunftsregion ab, die zuwandernden Menschen in der Region zu halten. Eine Verbindung von analogen Netzwerken und Angeboten und Prozessen der digitalen Welt kann diese Prozesse stärken (z. B. durch Übersetzungsprogramme, digitale Angebote für Geflüchtete und Zuwandernde und Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigungen). Die Verbindung analoger Aktivitäten mit digitalen kann zudem nicht gewollten Entwicklungen der digitalen Welt ggf. vorbeugen, wie z. B. Cybermobbing und -kriminalität, da die analoge Hemmschwelle größer ist als die digitale. Die Menschen aus den digitalen Netzwerken sollten sich analog möglichst kennen. Es gilt im Prozess der Digitalisierung Lösungen für die Region zu finden, die das Wohlbefinden, die Gesundheit sowie die Würde des Menschen nicht hinter digitale Innovationen und eine innovative Arbeitswelt in der Region stellen, sondern diese individuell angepasst und nachhaltig nutzbar machen.

Dementsprechend ist die nachhaltige Entwicklung der Rahmen, das gesamte Dach für die Entwicklungen und die Digitalisierung bietet Methoden und strukturelle und smarte Möglichkeiten, diese Entwicklung zu optimieren und zu stärken, was sich zum Wohle der Zukunftsregion in den ausgewählten Handlungsfelder und Entwicklungsziele dokumentieren soll (vgl. Kap. 8).

7. Die wichtigsten Herausforderungen in Bezug auf die Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe

Zur Analyse der wichtigsten Herausforderungen der Region wurden durch eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) die Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe identifiziert. Dabei wurden alle für die nachhaltige Entwicklung der Region relevanten Themen berücksichtigt. Aus den Ergebnissen leiten sich Handlungsbedarfe sowie Schwerpunkte für die Konzeptentwicklung ab.

Die SWOT-Analyse setzt sich aus der Ausganglage (7.1), ergänzt um Aussagen aus (kommunalen) Fachplanungen und Ergebnissen aus dem Beteiligungsprozess, der für die Bewerbung durchgeführt wurde, sowie aus Fokusgruppengesprächen mit Expertinnen und Experten zusammen.

7.1 Ausgangslage

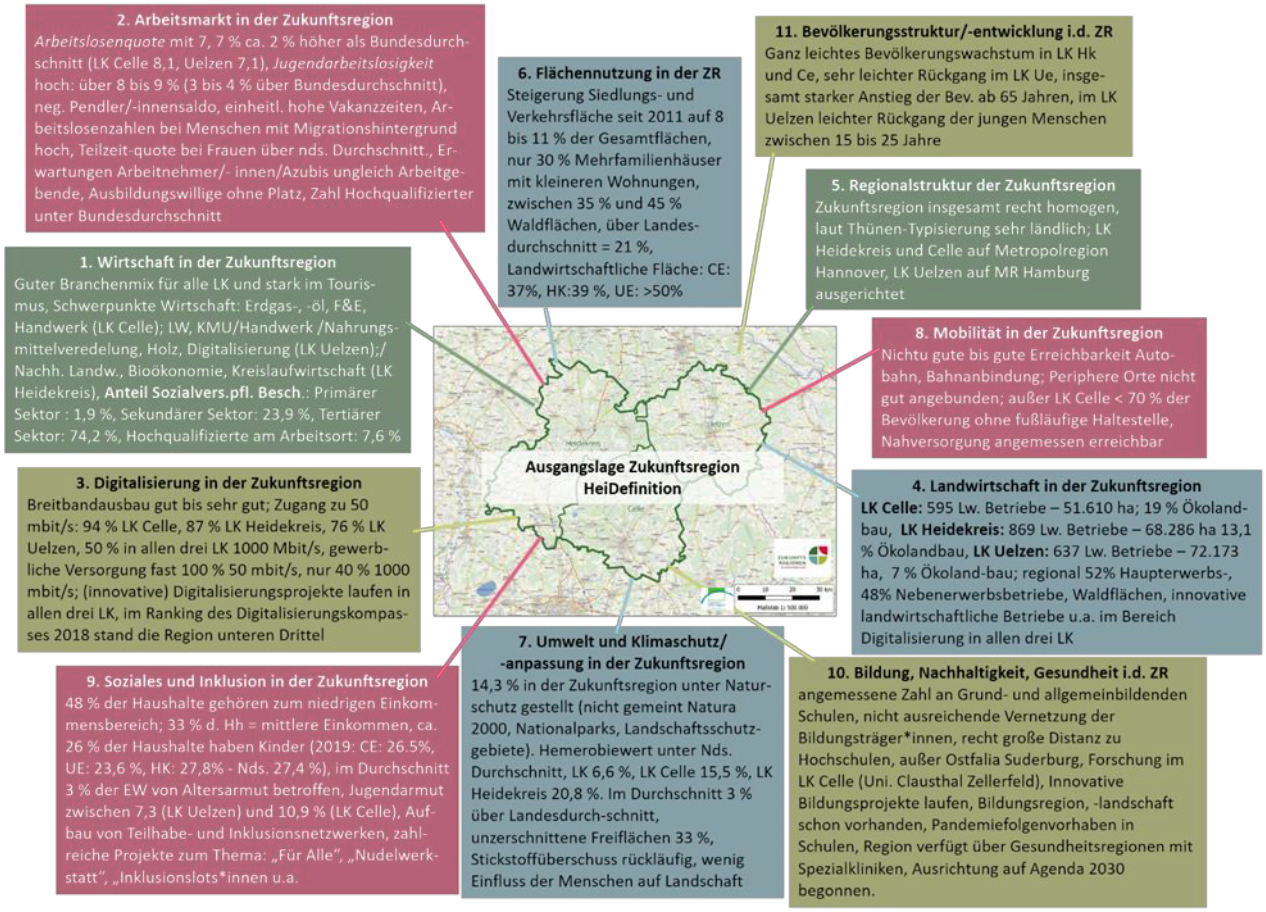

Abb. 4 Ausgangslage der Zukunftsregion

Für die Ausgangslage wurde zunächst eine Bestandanalyse der relevanten Parameter für die Analyse der Region in Bezug auf die beiden relevanten Handlungsfelder “Regionale Innovationsfähigkeit” und “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” durchgeführt. Durch den Beteiligungsprozess konnten weitere relevante Themen und Aspekte identifiziert werden, die über den Prozess hinweg nachrecherchiert wurden. So ergab sich ein umfassendes Bild der Region, das durch Daten und Fakten aus verschiedenen Quellen erstellt werden konnte.

Die untenstehende Grafik stellt wesentliche Aspekte der Ausgangslage dar, die im Rahmen der Umsetzung der Projektvorhaben der Zukunftsregion beachtet werden sollten (eine ausführlichere Version ist im Anhang beigefügt).

7.2 Entwicklungsbereiche mit Entwicklungsbedarfen und Wachstumspotenzialen

Im Hinblick auf die aktuelle Wirtschaftslage, die Zinspolitik, die Corona-Pandemie sowie weitere gesellschaftliche Herausforderungen wie den Krieg in der Ukraine, den Klimawandel, die

Wassernot, Begrenzung der Ressource Fläche, globalen Migrationsbewegungen, einer Ernährungskrise, usw., ist eine Region, die sich breit, innovativ und somit resilient aufstellt im Vorteil. Gerade für Unternehmen hat sich viel verändert: So ist die Gründungswelle der letzten 3 Jahre abgeebbt und viele große neu gegründeten Unternehmen entlassen einen großen Teil ihrer Belegschaften (Gorillas 50 % der Verwaltungsmitarbeitenden, Klarna 700 Mitarbeitende uvm.)[2] Investierende ziehen sich zurück oder investieren nur gegen harte Bedingungen. Unternehmen bisheriger Branchen, z. B. Erdgas, Öl, nicht nachhaltige Produkte, sind gefährdet, sofern es ihnen nicht gelingt, sich auf die neuen Bedingungen einzustellen. New Work und Digitalisierung sind Möglichkeiten, die für die Transformation eingesetzt und genutzt werden können und sollen, aber keine Allheilmittel. Die Welt des Wachstumspostulats stößt an die eigenen Grenzen und für die neue Welt braucht es neue Lösungen, was sich nicht nur in der Analyse, sondern auch im Beteiligungsprozess andeutete. Für die Zukunftsregion wurden im Rahmen des Beteiligungsprozesses folgende Entwicklungsbereiche identifiziert, mit deren Hilfe sowohl die auf die Region einwirkenden Megatrends als auch die Herausforderungen der Transformation im Bereich der ausgewählten Handlungsfelder bewältigt werden können:

- Digitalisierung und Innovation
- Arbeitsinfrastruktur, New Work und Gründungskultur
- Bildung und Qualifizierung
- Fachkräfte und Standortattraktivität
- Regionale Identität und (Umwelt-)Bewusstsein

Die Erkenntnisse aus der Ausgangslage und dem Beteiligungsprozess werden im Folgenden in Entwicklungsbereiche geclustert. Sie basieren auf der Zusammengehörigkeit der Themen, die sich aus dem Beteiligungsprozess ableiten. Die Entwicklungsbereiche sind nicht trennscharf zu betrachten, sondern sind lebensweltlich in komplexen Wechselbeziehungen verbunden. Die Ergebnisse, die in einer sog. SWOT-Analyse zusammengefasst sind, und die ausformulierte Langversion des folgenden Textes sind im Anhang 2 und 5 beigefügt.

Entwicklungsbereich Digitalisierung und Innovation

Im Entwicklungsbereich Digitalisierung und Innovation kommt es weniger auf den Ort, bspw. Co-Workingspaces, sondern vielmehr auf den Aufbau von Netzwerken und Wissenstransfer sowie Datenkompetenz an, die die Orte beleben und nutzen. Für die „KMU von Morgen“ gilt es, den Schwächen der Region bei der Digitalisierung etwas entgegenzusetzen. So kann eine Bestandsaufnahme erst einmal den Status Quo festlegen, d.h. hinterfragen, wo die Unterneh-

[2] Ksienrzyk 2022: [Online]

men der Region aktuell stehen und wohin sie wollen bzw. müssen, um zukunftsfähig zu werden. Dies weist auch Wechselwirkungen zu anderen Handlungsfeldern, z. B. Arbeitsinfrastruktur, New Work und Gründungskultur auf, denn dieses strategische Vorgehen kann auch als Beitrag zum „Employer Branding“ genutzt werden und das Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgebenden darstellen (vgl. folgendes Kapitel).

In dem Zusammenhang betonte ein Teilnehmer der Fokusgruppengespräche, dass in vielen Unternehmen für diese Anforderungen kein ausreichendes Bewusstsein für den anstehenden Wandel bestünde, denn sie überschätzten die Entwicklungen der nächsten sechs Monate, anstatt die Entwicklungen für die nächsten sechs Jahre in den Blick zu nehmen. Die Nachfrageorientierung von Unternehmen der Region kann steigen, indem sie problemlösend agieren und die Unternehmen “vor die Lage” bringen. Die Teilnehmenden der Fokusgruppengespräche aber auch der Beteiligungsveranstaltungen waren sich einig: Für die Begleitung der Unternehmen für Digitalisierung und Innovation muss sowohl der Themen- als auch der Menschenfokus und eine verantwortliche Person, die die Menschen zu Themen zusammenführt, vorhanden sein. Bei allen Themen muss allerdings über die Grenze der Zukunftsregionen hinausgeblickt werden.

Digitalisierung und damit verbundene Innovationen sind angestoßene Prozesse, die die Region beeinflussen (Megatrend) und nicht aufzuhalten sind. Die Akteurinnen und Akteure der Region wollen sich und sollten sich damit auseinandersetzen und anerkennen, dass die Region und alle Menschen sich diesen Prozessen nicht entziehen können.

Weitere Entwicklungsbereiche und Potenziale sind:

- Strukturen und Räume schaffen, um alle Menschen, besonders die jüngeren, zu motivieren, sich einzubringen.
- Menschen im Fokus lassen
- Verankerung von digitalen Prozessen in der Arbeits- und Lebenswelt in den drei Landkreisen
- Schnelles Internet für alle erleichtert die Entwicklung von Innovationen
- Aufbau von Resilienzkompetenz und Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen, die sich aktuell abzeichnen: Chinas erstes unbemanntes Containerschiff, Paketlieferungen per Drohne, Einsatz künstlicher Intelligenzen im medizinischen Bereich.
- Entwicklung von digitalen Innovationen mit Spaß und in Gemeinschaft und mit Bezug zur analogen Welt und nachhaltigen Entwicklung
- Bereitstellung von Informationen und open Data, z. B. zur Grundwasserproblematik, die digital ggf. besser bewältigt werden kann, wenn relevante Daten allen zur Verfügung stehen (von Kommunen bis zu Landwirtschaft),

Entwicklungsbereich Arbeitsinfrastruktur, New Work und Gründungskultur

Die Alterung der Bevölkerung und der Rückgang der natürlichen Bevölkerungsentwicklung bedeutet für die Region nicht nur einen Rückgang im Bereich der Fachkräfte, sondern auch ein Anwachsen des Fachkräftebedarfs im Bereich Pflege sowie die Möglichkeit, die Pflege von Angehörigen oder die Kinderbetreuung mit dem Beruf in Einklang bringen zu können. Die starke Überalterung betrifft auch die Unternehmen, deren Führungsetagen die Digitalisierung in den Unternehmen vorantreiben müssen. Die Herausforderung ist, eine positive Einstellung zur Digitalisierung und digitale Kompetenzen über Generationen hinweg aufzubauen sowohl unter kommunalen Führungskräften als auch bei Politikerinnen und Politkern. Dies ist eine wichtige Grundlage für die Einführung agiler und auf nachhaltige Entwicklung fokussierter digitaler und analoger Prozesse in den Unternehmen, Kommunen und Organisationen. Die Unternehmen und Verwaltungen entsprechend “fit für die Zukunft” zu machen, ist eine der wichtigsten Aufgaben neben der Bildung, Weiter- und Ausbildung der Menschen im Bereich Digitalisierung. Technikorientierte Unternehmen müssen sich bspw. damit auseinandersetzen, wie sie sich nach außen hin darstellen, um z. B. mehr Frauen für sich zu begeistern. Ebenso müssen veraltet wirkende Unternehmen daran arbeiten, wie sie junge Leute halten oder für sich gewinnen. Eine digitale nachhaltige Arbeitsinfrastruktur kommt allen Bereichen und Handlungsfeldern zugute, denn Wirtschaft im Allgemeinen, Landwirtschaft, Tourismus, Energieversorgung, Ernährung, Gesundheit oder Logistik, sie alle profitieren durch eine auf die Zukunftsregion fokussierte digitale, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Arbeitsinfrastruktur. Die Region wächst zusammen durch Gemeinschaft und Kollaboration, Netzwerke und handlungsfeldübergreifende Kooperationen.

Weitere Entwicklungsbedarfe und Potenziale sind:

- Wissenschaftliche Einrichtungen und wissenschaftliche Präsenz durch Hochschulen oder andere Forschungseinrichtungen in der Region stärken und mit neuen Strukturen verbinden, z. B. Coworkingspaces, Spin Offs und Orte oder Kooperationen und diese mit alternative Arbeitsformen in der Region verankern (Potenzial der beiden wissenschaftlichen Einrichtungen Ostfalia, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Suderburg (liegt in der Region) für die Region sowie die Universität Lüneburg (außerhalb der Region) und ggf. noch weitere unerschlossene Potenziale in benachbarten Regionen (z. B. TU Clausthal oder Uni Hannover) können hierzu wichtige Beiträge leisten).

- Unterstützende Strukturen schaffen, die junge Menschen (aus Metropolen in die Region gezogen bzw. daran interessiert) stärken, die in der Region ein Potenzial sehen, um sich selbst zu verwirklichen und eigene Ideen umzusetzen, was dem deutschlandweiten Trend entspricht.
- Aufbau von Netzwerken und entsprechender Arbeitsinfrastruktur, die innovative Startups und junge Menschen in ihren Lebens- und Arbeitsweisen wahrnehmen und stärken.
- Moderne, digitale Arbeitsinfrastrukturen entwickeln, indem sie die Region stärken und Menschen in der Region halten (besondere Arbeitsformen in Unternehmen bis hin zu Co-Workingspaces (CWS))
- Anpassen dieser Infrastrukturen an regionale Bedürfnisse, z. B. Kinderbetreuung, unter Beteiligung der jeweiligen Zielgruppen und inklusiver Ausrichtung
- Beachtung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben
- Beachtung von Risiken, z. B. bei CWS, die auch ein Sprungbrett hin zu großen Unternehmen außerhalb der Region darstellen könnten, um Braindrain zu vermeiden
- Ermöglichen eines erleichterten Zugangs, Erreichbarkeit und Auffindbarkeit von Informationen, z. B. über die digitale Plattform (vgl. Leitprojekt A), für alle Arbeitssuchenden, innovativen Fachkräfte und Gründungsinteressierte, ebenso wie für die Unternehmen zu Informationen, Netzwerken, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Digitalisierung (vgl. auch Bildung und Qualifizierung) für alle (Kommunen bis Gründungsinteressierte). Schaffen von Austausch und Vernetzung z. B. im Bereich Kreislaufwirtschaft und ermöglichen von Communities of Practice zu ausgewählten Fragen z. B. der Digitalisierung
- Gründungsklima und Miteinander gestalten (vgl. Regionale Identität und Umweltbewusstsein).
- Einen eigenen aus den drei Landkreisen entwickelten Weg zu einer gemeinsamen digitalen Nachhaltigkeits- und Zukunftsregion zur Organisation von Prozessen für New Work und Digitalisierung finden und umsetzen, der auf einem kooperativen bzw. kollaborativen Basisverständnis in den Unternehmen und der Region beruht.
- umfassende Öffentlichkeitsarbeit umsetzen, die alle Transformationsprozesse und Ergebnisse in der gesamten Zukunftsregion bekannt machen.

Entwicklungsbereich Bildung und Qualifizierung

Der Entwicklungsbereich Bildung und Qualifizierung beschäftigt sich sowohl mit der Bildung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen als auch mit der Weiterbildung und Qualifizierung von Fachkräften in der Region. Wissen über Digitalisierung ist von Beginn an zu vermitteln und muss in der Schule gelehrt werden. Wissen ist für die Zukunft die zentrale Ressource. Wissensvermittlung geschieht im analog-digitalen Miteinander, z. B. durch Social Learning.

Somit solle der Fokus möglichst nicht nur auf Orten, sondern immer auf Netzwerken in Verbindung mit Orten liegen, woraus sich die besondere Aufgabe von Netzwerkaufbau, Wissenstransfer und Datenkompetenz ableiten lässt.

In den Gesprächen zeigte sich, dass Teilnehmende Beratende von KMUs die Einschätzung haben, das Thema der Weiter- und Fortbildung weise deutlichen Entwicklungsbedarf auf, besonders wenn es um die Weiterbildung von Mitarbeitenden geht. Daher ist die Verbindung mit bestehenden Strukturen, bspw. der Jobcenter für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender in die neuen Prozesse der Zukunftsregion, durch z. B. Andocken einer App für Fachkräfte an die digitale Plattform zwecks Austauschs wichtig. Unter dem Titel “Unsere Region ist fit für Digitalisierung“ sollten Wissenslücken geschlossen werden, in dem bspw. Herausforderungen, die für viele Unternehmen gleich sind, in guten Beispielen (z. B. 100 Digitalisierung-Best-Practices) entwickelt und zur Nachahmung bereitgestellt werden.

Weitere Entwicklungsbedarfe und Potenziale sind:

- Fokussierung auf unbesetzte Ausbildungsstellen, eine weit unter Bundesdurchschnitt liegende Hochqualifiziertenquote, Ausbildungsbewerbende, die ohne Ausbildungsstelle bleiben sowie die Entfernung zu Hochschulen, um Fachkräfte und junge Menschen in der Region zu halten.
- Angebote für Auszubildende in Teilzeit bspw. Hiwi – Hubs, in denen junge Menschen Minijobs gemeinsam auch für unterschiedliche Unternehmen bearbeiten können, sich austauschen und kennenlernen können und somit ggf. eine tiefere Bindung an die Region erleben.
- Durch Digitalisierung Ausbildung in Teilzeit und Distanzlernen in der Berufsbildung
- Vernetzung von Schule-Ausbildung-Studium und Job
- Die Kooperation mit der Hochschule Ostfalia und weiteren Universitäten
- Vernetzung von Digitalisierungsbeauftragten in Unternehmen sehr hilfreich sein (vgl. Leitprojekt D), um die Erfahrungen mit Problemen und Erfolgen auszutauschen und voneinander zu lernen. Über Coaching wird vermittelt, wie die entsprechenden Prozesse, die dafür notwendig sind, in den Unternehmen umgesetzt werden können. Qualifizierung und Bildung kann alle Bereiche betreffen, sowohl Gesundheit als auch Landwirtschaft, Kommunalverwaltung oder Unternehmen egal welcher Branche.

Entwicklungsbereich Fachkräfte und Standortattraktivität

Die Region ist sehr ländlich strukturiert und landwirtschaftlich geprägt. Durch die vielen zusammenhängenden Flächen (ca. 30%) in Kombination mit einem Hemerobiewert unter dem niedersächsischen Durchschnitt und einem rückläufigen Stickstoffüberschuss weist die Region eine gute Landschaftsqualität auf. Diese trägt zur Standortattraktivität bei und kann Menschen in die Region ziehen.

Allerdings weist die Region Defizite z. B. im Bereich der Mobilität auf. Die Qualität der Autobahnanbindung variiert über die Region hinweg stark. Dies ist vor allem für die Ansiedlung von Unternehmen häufig ein wichtiger Standortfaktor. Auch die fußläufige Erreichbarkeit von Haltestellen des ÖPNV ist häufig nicht gegeben, sodass in Kombination mit der Ländlichkeit Teile der Bevölkerung immobil sind. Dies hat eine erschwerte Teilhabe in der Gesellschaft ebenso wie einen erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt zur Folge. Teile dieser immobilen Gruppen (z. B. Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund oder Beeinträchtigungen sowie ältere Menschen) sind, sofern sie noch im arbeitsfähigen Alter sind, von Arbeitslosigkeit betroffen oder es sind Frauen, die häufiger als im Durchschnitt in Teilzeit arbeiten. Voraussetzungen zu schaffen, die eine digitale, inklusive Teilhabe dieser Gruppen am Arbeitsmarkt erleichtern sowie entsprechende Angebote und Beratungsmöglichkeiten zu schaffen ist eine große Herausforderung für die Region. Dazu gehört auch die Wohnsituation in der Region. Der Gebäudebestand besteht nur zu 30% aus Mehrfamilienhäusern und bietet somit wenig Wohnmöglichkeiten für alleinstehende Fachkräfte und junge Personen. Diese Wohnungsstruktur in Verbindung mit dem demografischen Wandel könnte zu steigendem Leerstand bei gleichzeitig neu entstehenden Wohnansprüchen führen, da der Zuzug in die Region eine nicht abschätzbare Komponente darstellt. Passenden und bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, bietet eine zusätzliche Chance, diese Personengruppen in die Region zu holen.

Weitere Entwicklungsbedarfe und Potenziale sind:

- Das negative Saldo pendelnder Personen in den Landkreisen bietet ein Entwicklungspotenzial, Menschen zurück in die Region zu holen und dies durch Vernetzung der Wissens- und Bildungsangebote der Landkreise zu fördern.
- Der gute Branchenmix unterschiedlicher Themenfelder und Unternehmensgrößen (von Handwerkt, Logistik, Industrie und Dienstleistungen sowie Gesundheit sowie Tourismus und Naherholung bietet hohes Potenzial für vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten.
- Erschließung neuer Fachkräftepotenziale sowie (digitale) Unterstützungsmöglichkeiten für Fachkräfte und Unternehmen sind zentrale Herausforderungen für die nächsten Jahre

- Junge Menschen in die Region zu holen, ist zur Bevölkerungsstabilisierung wichtig und um einerseits die Bevölkerungszahlen stabil zu halten und um mit der digitalen Transformation Schritt halten zu können.
- Um deutschlandweit und global an Digitalisierungsprozessen teilhaben zu können, besteht in der Zukunftsregion deutlicher Entwicklungsbedarf, um „vor die Lage“ zu kommen. Dies erfordert Transformationsbereitschaft und die Verbindung von Angeboten der Daseinsvorsorge über z. B. günstigem Wohnraum bis hin zu digitalen Vernetzungsangeboten, gute IT-Sicherheit und kreative Freiräume.
- Entwicklungsbedarfe bestehen zudem in der Ausbildung der Fachkräfte (vgl. Bildung und Qualifizierung), der Öffentlichkeitsarbeit über die Erfolge und die Region mit ihren Potenzialen und Möglichkeiten sowie die Initiierung eines innovativen Gründungsklimas.
- Anbindung an Interessen der Generation Zukunft, (20- bis 40-Jährige), die neue Formen Wirtschaft entwickeln (Co-Workingspaces, in denen sich die Menschen im Rahmen eines Themas vernetzen und ihre eigenen Nahrungsmittel im Vertical Farming mit Hilfe künstlicher Intelligenz anbauen bis hin zu digitalen Lösungen (bspw. VR bzw. AR-Brillen), die eingeschränkte Personen als Fachkräfte und ungelernte Fachkräfte zu einem gewissen Maße „enablen“, da technologisches Knowhow besser überbrückt werden könnte.
- Potenzial technologisch fortschrittlicher Lösungen (Stichwort Exoskelett) für körperlich anstrengende (sowohl ältere Menschen, die länger im Beruf bleiben, als auch junge, die sich besser gesund erhalten können).
- Bereitschaft, der Führungskräfte in Unternehmen, Organisationen und Kommunen, Digitalisierung anzuerkennen, in den Funktionen und systemischen Regeln zu verstehen und zu akzeptieren, dass dieser Prozess nicht aufzuhalten ist.

Entwicklungsbereich Regionale Identität und (Umwelt-)Bewusstsein

Um sich als Region weiterentwickeln zu können, muss die Zukunftsregion eine regionale Identität entwickeln, die auf gemeinsamen Zielen und Werten beruht. Für eine digitalisierte Nachhaltigkeitsregion müssen dafür Digitalisierung und Nachhaltigkeit in Einklang gebracht werden. Den Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte begegnet die Region unter anderem durch ins Leben gerufene innovative Projekte im Bereich der Nachhaltigkeit: z. B. durch den Nachhaltigkeitsrat im LK Uelzen, der die Umsetzung der internationalen und nationalen Nachhaltigkeitsziele durch Beratung der Politik verfolgt, ein Mobilitätskonzept zur nachhaltigen Entwicklung, E-Mobilität/Sharing-Angebote/Klimaschutzmaßnahmen und Digitalisierung.

Weitere Entwicklungsbedarfe und Potenziale sind:

- Sich selbst mit regionalen Produkten versorgen (findet bereits statt, kann aber durch Digitalisierung optimiert werden, z. B. Nahversorgungsangebote 24/7, App zu Angeboten von Hofladen, Miniläden und Verfügbarkeit
- Entwicklung weiterer regionaler Wertschöpfungsketten auf Basis von Gemeinschaftsaktivitäten, neuen Geschäftsmodellen und Stoffkreisläufen
- Stärkung der regionalen Identität auf Basis der Verbindung von KulturLandschaft, eigener Lebens- und Wertewelt und Gemeinschaft in Kommunikation miteinander.
- Nutzung der KI oder digitalen Möglichkeiten für Gestaltung von Gemeinschaft unter den Aspekten von Gleichberechtigung, Chancengleichheit und Barrierefreiheit
- Umweltbewusstsein und nachhaltige Entwicklung stärken, um die Landschaft, die Biodiversität, das Wasser und das Klima zu erhalten und im besten Sinne nachhaltig zu entwickeln.
- Kooperationen in Netzwerken und mit Universitäten, Unternehmen, Kommunen, den Einwohnenden, jungen Menschen, Schülerinnen und Schülern, Fachexpertinnen und -experten zur Grundlage für regionale Identität und ein entsprechendes Umweltbewusstsein nutzen.
- Entwicklungsbedarf und zugleich Potenziale ist es, passgenaue Vorhaben zu entwickeln, denn so können die Akteurinnen und Akteure effektiv und nachhaltig arbeiten.
- Angebote, Kreativität und Netzwerke für die Menschen der Region anbieten, die sie auch in der Freizeit nutzen können und die kurze oder keine Anfahrtswege haben.
- Potenzial liegt nicht nur darin, auf Wirtschaftlichkeit, sondern auch auf gemeinnützige Ziele zu fokussieren. Regionale Wertschöpfungsketten können helfen, Menschen regional und gesund zu ernähren und zu versorgen. Digitalisierung kann dafür sorgen, zu wissen, wo etwas zu finden ist.
- Die sehr ländliche Prägung neu denken und nicht die Ländlichkeit leugnen, sondern Bewusstsein für die Stärken und Schwächen der Region zu schaffen und diese im Rahmen des Vorhabens auch mit Hilfe digitaler Möglichkeiten in wert setzen zu können, z. B. durch den sparsamen Umgang mit Ressourcen, Kreislaufwirtschaft und Stoffkreisläufe sowie im Miteinander, z. B. durch die Vernetzung von Unternehmen, Bildungsorten und Kommunen und einer breiten Werbung für die Erfolge.

Aus den Entwicklungsbedarfen und Potenzialen der Ausgangslage sowie dem Beteiligungsprozess konnten folgende zentrale Herausforderungen identifiziert werden, die das Konzept der Zukunftsregion zukünftig leiten:

- Stärkung und Unterstützung von Betrieben, z. B. aus Industrie, Handel und Handwerk, Dienstleistung, Gesundheit, Landwirtschaft und Tourismus
- Organisation digitaler inklusiver Teilhabe und Schaffung entsprechender Angebote sowie Beratungsmöglichkeiten

- Erschließung neuer Fachkräftepotenziale bzw. Unterstützungsmöglichkeiten für Fachkräfte und Unternehmen, um Fachkräfte in der Region zu halten bzw. regionale Unternehmen zur Verfügung zu stellen
- Verankerung von digitalen Prozessen in der Arbeits- und Lebenswelt in den drei Landkreisen
- Organisation von Prozessen für New Work und Digitalisierung auf Basis eines kooperativen bzw. kollaborativen Basisverständnisses in den Unternehmen und der Region
- Aufbau von Netzwerken zur Umsetzung der Ziele und entsprechender Arbeitsinfrastruktur
- Vernetzung der Wissens- und Bildungsangebote der Landkreise
- Einführung agiler und auf nachhaltige Entwicklung fokussierter digitaler und analoger Prozesse
- Schaffung einer positiven Einstellung zur Digitalisierung und Aufbau von digitaler Kompetenz bei kommunalen Führungskräften und Politikerinnen und Politikern.
- Umfassende Öffentlichkeitsarbeit, um alle Transformationsprozesse und Ergebnisse in der gesamten Zukunftsregion HeiDefinition bekannt zu machen
- Verstetigung aller Prozesse für die Umsetzung einer digitalen Nachhaltigkeitsgesellschaft.

8. Integriertes regionales Zukunftskonzept – Zielsetzung und Handlungsfelder

Das vorliegende integrierte Zukunftskonzept basiert auf einer für die Region länger gültigen Entwicklungsstrategie. Auf der Basis einer umfassenden Bestandsanalyse definiert sie Entwicklungsziele für die Bereiche Digitalisierung und Wandel der Arbeit im ländlichen Raum. Sie führt in der Regel über die beiden relevanten Handlungsfelder zu einzelnen Projekten, die aufeinander abgestimmt sind und Mehrfachnutzen generieren. Die beiden Handlungsfelder “Regionale Innovationsfähigkeit” und “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” sollen in einem innovativen, integrierten und multisektoralen Ansatz bearbeitet werden. Mit innovativen Herangehensweisen, der Integration unterschiedlicher Wissensbestände und Perspektiven sowie Aktivitäten in verschiedenen Interventionsbereichen und Sektoren, sollen Vorhaben in komplementärer Weise verbunden und umgesetzt werden.

8.1 Fachliches Konzept

Digitalisierung darf nicht ohne Nachhaltigkeit gedacht werden. Das gilt auch für die Entwicklung des ländlichen Raums. Nur wenn der digitale Wandel und die Transformation zur Nachhaltigkeit konstruktiv verzahnt werden kann es gelingen, Klima- und Erdsystemschutz sowie soziale Fortschritte menschlicher Entwicklung voranzubringen. Dabei kann Nachhaltigkeit analog der Definition der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987 folgendermaßen

verstanden werden: „Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“[3]

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedient sich das Zukunftskonzept der Ergebnisse des 2019 erschienenen WBGU-Gutachtens “Unsere gemeinsame digitale Zukunft”. Es definiert wesentliche Ziele und Erfordernisse für das Gelingen einer entsprechenden digitalen Zukunft. Dazu zählen unter anderem eine nachhaltige Gestaltung digitalisierter Infrastrukturen (Energie-, Ressourcenverbrauch), die Etablierung der Kreislaufwirtschaft mit Hilfe digitaler Technologien, die Umsetzung der SDGs sowie Beiträge zur Dekarbonisierung des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems durch nachhaltige digitale Lösungen. Darüber hinaus geht es auch um die Minimierung von Systemrisiken und die Nutzung von Potenzialen, z. B. im Feld der Teilhabe im Bereich der Arbeit der Zukunft, der Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktionen und der Chance, dass die Menschen sich in einem solchen System zurechtfinden (WBGU, Factsheet, 1/2019). Der Arbeitswelt der Zukunft und die digitale Nachhaltigkeitsgesellschaft sind Herausforderungen, für die es noch keine Blaupausen gibt. Mit Hilfe der Zukunftsregion und dem Zukunftskonzept können Antworten entwickelt und Lösungen in der Umsetzung erprobt werden.

Für das vorliegende Konzept wurde daher das Thema “Nachhaltige Entwicklung” als priorisiertes der vier Querschnittsziele ausgewählt, damit der Weg hin zu einer digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft in der Region über alle Vorhaben hinweg gewährleistet ist und um auf diese Weise die Zukunft der Menschen nachhaltig zu gestalten.

Die Nachhaltige Entwicklung hat Ihren Ursprung schon im 18. Jahrhundert und schon damals kam die Erkenntnis aus dem Bereich der Wirtschaft, der Forstwirtschaft, indem erkannt wurde, dass dem Wald nur so viel Holz entnommen werden kann, wie auf natürliche Weise nachwächst. Dieses Prinzip wurde in den 70er bis 90er Jahren auf unsere heutige Lebensweise übertragen, indem im Brundtlandbericht ”Unsere gemeinsame Zukunft”[4] eine Definition von Nachhaltiger Entwicklung vorgelegt wurde, die besagt, dass „Nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung (ist), die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ Auf dieser Basis wurden drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung identifiziert: ökonomische Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit und soziale Nachhaltigkeit.

[3] United Nations 1987: [Online]
[4] Hauff 1987: [Online]

Dieses Verständnis der nachhaltigen Entwicklung liegt auch der Agenda 2030 und den 17 UN-Nachhaltigkeitszielen zugrunde, die wiederum diesem Zukunftskonzept zugrunde liegt[5]. Dabei gibt es Ziele, die die soziale Nachhaltigkeit stärken, z. B. Ziel 1 – Armut in jeder Form und überall beenden oder Ziel 4 – hochwertige Bildung weltweit ermöglichen oder Ziel 5 – Gleichstellung von Frauen und Männern, Ziele, die die ökonomische Nachhaltigkeit stärken, z. B. Ziel 9 – nachhaltig wirtschaften als Chance für alle oder Ziel 10 – Industrie, Innovation und Infrastruktur und es gibt Ziele, die die ökologische Nachhaltigkeit stärken, dies ist z. B. das Ziel 13 – Weltweit Klimaschutz umsetzen, Ziel 14 – Leben unter Wasser oder Ziel 15 – Leben an Land.

Ziel 16 und 17 widmen sich eher der Kooperation und Partnerschaften weltweit sowie der Stärkung transparenter Institutionen (alle 17 Ziele sind im Anhang zu finden). Alle Vorhaben sollen sich auf die Agenda 2030 und die 17 UN- Nachhaltigkeitsziele fokussieren und dieses breite Verständnis von Nachhaltigkeit mitdenken, denn das Fachkonzept für die Zukunftsregion sieht vor, dass sich auch die Digitalisierungsvorhaben daran ausrichten. So kann gewährleistet werden, dass die Region an EU- und andere Förderschienen anschlussfähig bleibt, denn auch hier wird die Agenda 2030 und die 17 UN- Nachhaltigkeitsziele zunehmend Voraussetzung für Förderungen. Die Nachhaltigkeitsdimensionen werden in manchen Konzepten um kulturelle Nachhaltigkeit erweitert. Wichtig ist, dass ein Verständnis für ein ganzheitliches und integratives Nachhaltigkeitsverständnis allen Aktivitäten zugrunde liegt. Die EU hat insbesondere den Umweltaspekt der nachhaltigen Entwicklung aufgrund der Dringlichkeit der aktuellen Situation (Klimawandel, Artensterben, Wassernot, Ressourcenknappheit) in den Fokus gerückt, woraus sich auch für investive Projekte der Nachweis der ökologischen Nachhaltigkeit mit dem “Do No Significant Harm”-Prinzip erklärt.

8.2 Beteiligungsprozess für die Ausrichtung der Handlungsfelder

Zusammen mit den Vertretenden der Landkreise, Expertinnen und Experten aus den relevanten Bereichen und interessierten Personen aus der regionalen Unternehmenslandschaft wurden über einen Beteiligungsprozess die Herausforderungen und Potenziale der Region diskutiert (Anhang 7). In der Auftaktveranstaltung, die digital Ende März 2022 stattfand, nahmen zeitweise 150 Personen aus den drei Landkreisen teil, die sich in 7 Kleingruppen über ihre Eindrücke, Wünsche und Vorstellungen über die Region ausgetauschten. So konnten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aus einer breiten Masse an Informationen identifiziert werden sowie erste Projektideen und Entwicklungsziele herausgearbeitet werden.

[5] Die Bundesregierung 2022: [Online]

Um diese Informationen in den weiteren Prozess aufzunehmen, wurde ein Systembild erstellt, das einen Überblick über die genannten Themen und deren Verbindungen untereinander aufzeigt. Zudem wurden die vier Querschnittsziele eingebunden, die in allen Themen berücksichtigt werden müssen. Durch die Kondensierung der Informationen wurden in der sich anschließenden Analyse zwei Schwerpunktthemen der Zukunftsregion herausgearbeitet: “Arbeitsinfrastruktur” und “Wissen”. Zudem konnte durch die genannten Entwicklungsbedarfe und -potenziale die Passung der beiden Handlungsfelder “Regionale Innovationsfähigkeit” und “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” bestätigt werden. Im Zusammenhang mit dem Ziel einer digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft, wie sie vom WBGU angedacht ist, wurde im Folgenden ein Gesamtbild der inhaltlichen Organisation der Zukunftsregion erstellt (Abb. 5).

Im kontinuierlichen Austausch mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe wurde die inhaltliche Ausrichtung des Konzepts weiterentwickelt. So ergaben sich aus weiteren Diskussionsrunden die Unterthemen der Schwerpunktthemen “Arbeitsinfrastruktur” und “Wissen”:

- Das Schwerpunktthema **„Arbeitsinfrastruktur“** fokussiert Themenbereiche wie z. B. Co-Working, hybrides und flexibles Arbeiten, Arbeitsmobilität und Fachkräfte sowie Rahmenbedingungen für Unternehmen zu schaffen. Damit werden neue, innovative Formen des Arbeitens ermöglicht, Unternehmen und Fachkräfte in die Region geholt und gehalten und der Raum der Zukunftsregion HeiDefinition attraktiv für das Leben und Arbeiten in der Region und das Unternehmertum gestaltet.
- Das Schwerpunktthema „**Wissen**“ setzt sich mit Wissensmanagement, -transfer, -defiziten und -erweiterung auseinander. Es kann Strukturen schaffen, die Netzwerke, Gemeinschaftssinn, Bewusstsein, Regionalität voranbringen, aber auch die Identität der Region, Resilienz, Gesundheitsversorgung sowie Innovation und Gründergeist in der Region fördern und stark machen.

Die beiden Schwerpunktthemen liegen quer zu den beiden gewählten Handlungsfeldern, sodass die enthaltenen Unterthemen in beiden Handlungsfeldern umsetzbar sind. Abhängig von den Interventionsbereichen, die sich in den Handlungsfeldern unterscheiden, können Projekte so einem oder beiden Handlungsfelder zugeordnet und entsprechend aus EFRE- und/oder ESF+-Fördermitteln gefördert werden. Hierbei ist laut Förderrichtlinie die Art der Maßnahme entscheidend: während investive Maßnahmen nur aus dem Handlungsfeld “Regionale Innovationsfähigkeit” gefördert werden, können über ESF+ lediglich Personal- und Honorarausgaben sowie Sachleistungen abgedeckt werden (siehe Förderrichtlinie 5.6).

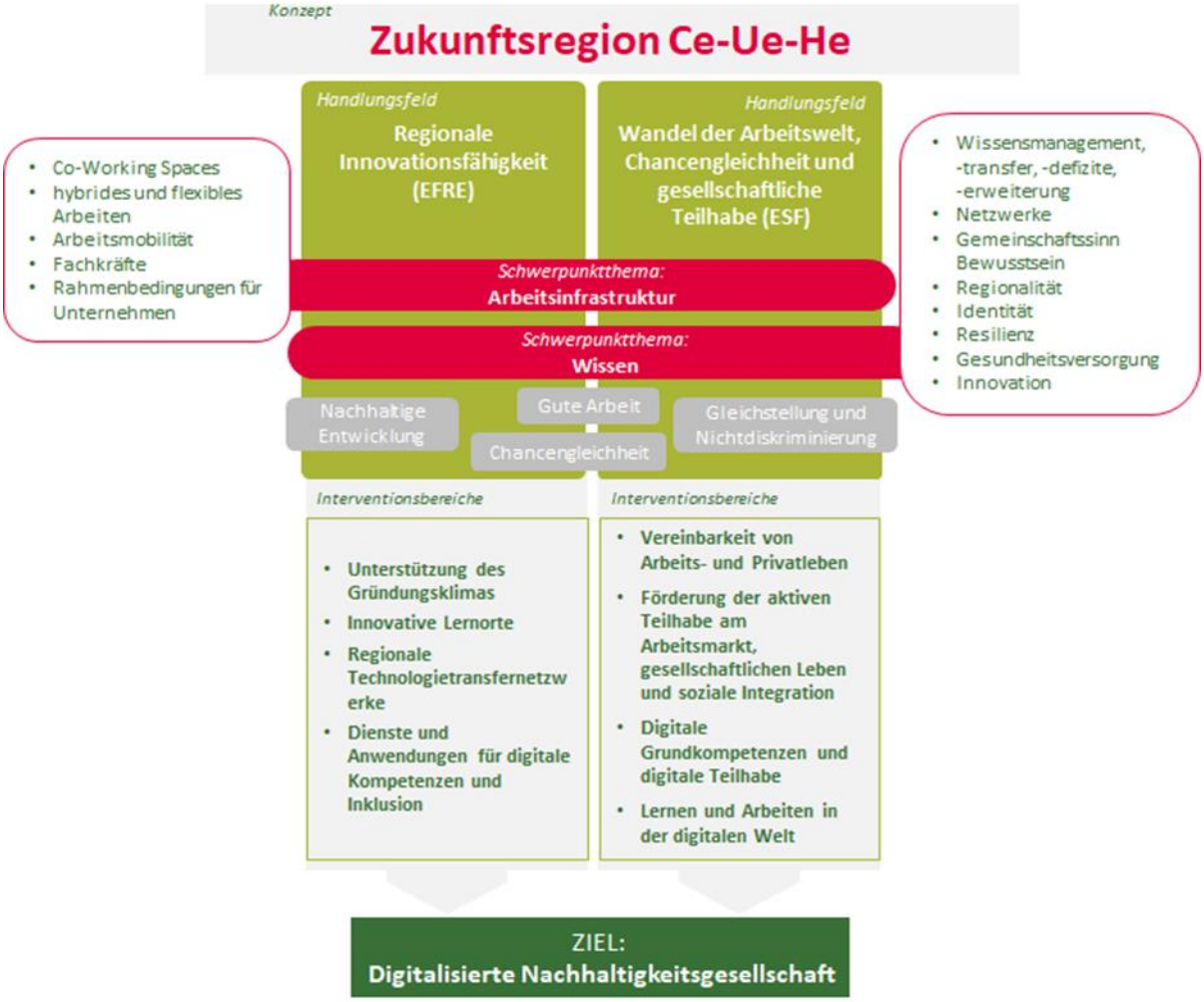

Abb. 5. Gesamtbild der inhaltlichen Organisation der Zukunftsregion

Die vier Querschnittsziele “Nachhaltige Entwicklung”, “Gleichstellung“, “Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung” sowie “Gute Arbeit” sind durch das Ministerium vorgegeben und fungieren im Konzept als eine Art Filter, die alle Projekte durchlaufen müssen. Um dem Ziel der digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft gerecht werden zu können, wurde das Querschnittsziel “Nachhaltige Entwicklung” als prioritäres Ziel ausgewählt. Im Scoring-Modell zur Projektbewertung wird durch eine erforderliche Mindestpunktzahl bei der Umsetzung dieses Ziels für alle Projekte seine Wichtigkeit für die Umsetzung der Strategie betont (siehe Kapitel 4).

Das Gesamtbild fungierte im folgenden Prozessablauf zusätzlich als Grundlage für sechs Fokusgruppengespräche mit Expertinnen und Experten zu den Themen “Arbeitsinfrastruktur und Co-Working", “Bildung und Qualifizierung”, “Digitalisierung und Innovation” sowie ”Zukunft”, die sich bereits aus den vorangegangenen Diskussionen ableiten ließen. Die Gespräche brachten jeweils unterschiedlich viele Teilnehmende aus verschiedenen Branchen und Sektoren der Region zu den genannten Themen zusammen.

Besonders hervorzuheben ist die Fokusgruppe “Zukunft”. Diese bestand aus jungen Teilnehmenden bis 35 Jahre, die durch ihre besonders zukunftsorientierte Perspektive einen wesentlichen Teil zu der Ausrichtung der Strategie der Zukunftsregion beitragen konnten. Nur durch die Beteiligung relevanter Perspektiven über Generationen, Branchen und Sektoren hinweg, konnte sich ein Gesamtbild der Region zeichnen lassen, das die drei Landkreise zu einer zukunftsfähigen, digitalisierten Region zusammenwachsen lässt, in der man gerne sein Berufs- und Privatleben verbringt.

8.3 Leitbild und Zielsetzung

Der Beteiligungsprozess aus der Auftaktveranstaltung, den Steuerungsgruppensitzungen und den Fokusgruppengesprächen hat zu einer gemeinsamen Vision für die Region geführt. Unter dem Claim “HeiDefinition - Ländlichkeit in neuen Dimensionen” sollen die drei Heidelandkreise Celle, Uelzen und Heidekreis zur Zukunftsregion zusammenwachsen. Diese lässt sich in folgendem **Leitbild** beschreiben:

Im Jahr 2040 ist unsere Zukunftsregion „HeiDefinition“, die sich aus den drei Landkreisen Celle, Uelzen und Heidekreis im Jahr 2022 gebildet hat, bundesweit für ihre Innovationskraft, ihre Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt, der sich in den 18 Jahren entwickelt hat, bekannt. Gelungen ist dies, indem durch Digitalisierung die Arbeit dezentralisiert und gleichzeitig gleichberechtigte Teilhabe durch den Aufbau einer digitalen Wissens- und Teilhabeplattform umgesetzt wurde. Die Region bietet damit eine optimierte Arbeits- und Lebenswelt (welche auch den Urlauberinnen und Urlaubern innovative Impulse in den Coworkation-Orten vermittelt) und erfreut sich gleichzeitig einer großen Beliebtheit bei Fachkräften jeglichen Alters, Geschlechts und Herkunft. Denn hier wird der ökonomische Beitrag, ihre Kreativität und ihr Erfahrungswissen wertgeschätzt. Eine digitale Plattform vernetzt Unternehmen und bietet Möglichkeiten, sich fortzubilden, open data zu nutzen, sich zu vernetzen oder eigene Ideen, wie z. B. Apps, hier anzukoppeln. Die Plattform ist eng vernetzt mit den Kammern, der Arbeitsagentur, den Landkreisen und vielen weiteren Akteuren und Akteurinnen und auch verbunden mit digital-analogen Treffpunkten. Arbeiten in der Region ist sowohl von zu Hause, von unterwegs oder anderen Orten und auch aus den Co-Workingspaces heraus nahezu überall möglich.

Neben der Plattform und mit ihr verbunden sind digital-analoge Lern- und Gemeinschaftsorte entstanden, die als Co-Workingspaces oder Lernorte spezielle Themen und Innovationen miteinander verbinden. Nutzende dieses Netzwerkes sind KMU, Selbstständige, Start-ups und Jungunternehmerinnen und -unternehmer, Neuzugezogenen, Rückkehrenden, Institutionen von Kreditinstituten bis zu Energieunternehmen und Kommunen, die alle diese Orte nutzen,

während sie ermöglicht werden durch Kommunen, Unternehmen, Institutionen, Vereine, inkl. Universitäten, FH, berufsbildende Schulen, u.a. die regionalen Unternehmen verstehen sich als „KMU von morgen".

Der Stellenwert der Erwerbsarbeit im Leben der Menschen hat abgenommen. In der Region besteht ein großes Beratungs-, Erfahrungs- und Kooperationsnetzwerk von Unternehmenden für Unternehmende. Die Changemaker, die Digitalisierungsbeauftragten der KMU, sind in eine größere Struktur eingebunden. Ihnen steht die regionale Schwarmintelligenz kollaborativ zur Verfügung, so ist die Region auch für junge Menschen und Familien ein attraktiver Arbeits- und Lebensort. Durch entsprechende Technologien wie Exoskelette bei schweren Arbeiten, als auch medizinisch und pflegerisch durch Telemedizin, Roboter in der Pflege, die entlastende Arbeiten übernommen haben, oder entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeitende können diese länger arbeiten. Durch künstliche Intelligenz ist es zudem gelungen, die Zuwanderung aus vielen Nationen in die Region „HeiDefinition – Ländlichkeit in neuen Dimensionen" für alle positiv zu nutzen (z. B. durch intelligente Brillen oder Übersetzungsprogramme).

MACHEN und AUSPROBIEREN, die enge Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Kommune, Bildungsbereich und Wissenschaft in reflexiven Lernschleifen haben Jahr für Jahr den Mut der Menschen gestärkt, Neues auszuprobieren und Altes unter sich verändernden Rahmenbedingungen neu zu interpretieren. In der Region sollen sich Wertegemeinschaften entwickeln bzw. weiterentwickeln, welche die Ziele der Agenda 2030 für sich und die Region und darüber hinaus umsetzen und dafür ihr Wissen, ihre Kreativität und ihre Lust, gemeinsam die eigene Lebensregion zu gestalten, einsetzen. Digitalisierung, KI und New Work sind Ansporn und Möglichkeit, um das Leben qualitativ für alle hochwertiger zu gestalten und den Herausforderungen effektiver zu begegnen. Hinter der Steuerungsgruppe der Zukunftsregion „HeiDefinition" hat sich ein wachsendes Netzwerk von Visionären und Visionärinnen, Anpackenden, Digital Natives und vielen weiteren Gruppen von Akteurinnen und Akteuren gegründet. In der Region gibt es keine Angst vor der Zukunft, denn die Menschen sind durch entsprechendes Wissen und Kompetenzen „vor der Lage".

Mit dieser Vision und auf Basis der zuvor analysierten Herausforderungen konnte für die Zukunftsregion eine **Zielsetzung** erarbeitet werden. Angemessener und bezahlbarer Wohnraum sowie Angebote zur Grundversorgung, Mobilität auch ohne Auto sind relevante Rahmenbedingungen dafür, dass Menschen sich niederlassen. Insbesondere aufgrund der besonderen Ländlichkeit der Region sind diese Rahmenbedingungen bei der Entwicklung von Zielen und Maßnahmen zu berücksichtigen.

Für die identifizierten Entwicklungsbereiche haben sich aus dem Analyse- und Beteiligungsprozess die Entwicklungsziele ergeben, die durch verschiedene Projekte im Rahmen der Fördertatbestände und unter Berücksichtigung der Querschnittsziele umgesetzt werden sollen. Abbildung 6 zeigt eine Übersicht der Entwicklungsbereiche mit den zugehörigen Entwicklungszielen und wie diese mit der Vision der Region für eine digitalisierte Nachhaltigkeitsgesellschaft zusammenhängen. Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Entwicklungsziele ist dem Anhang beigefügte (siehe Anhang 6).

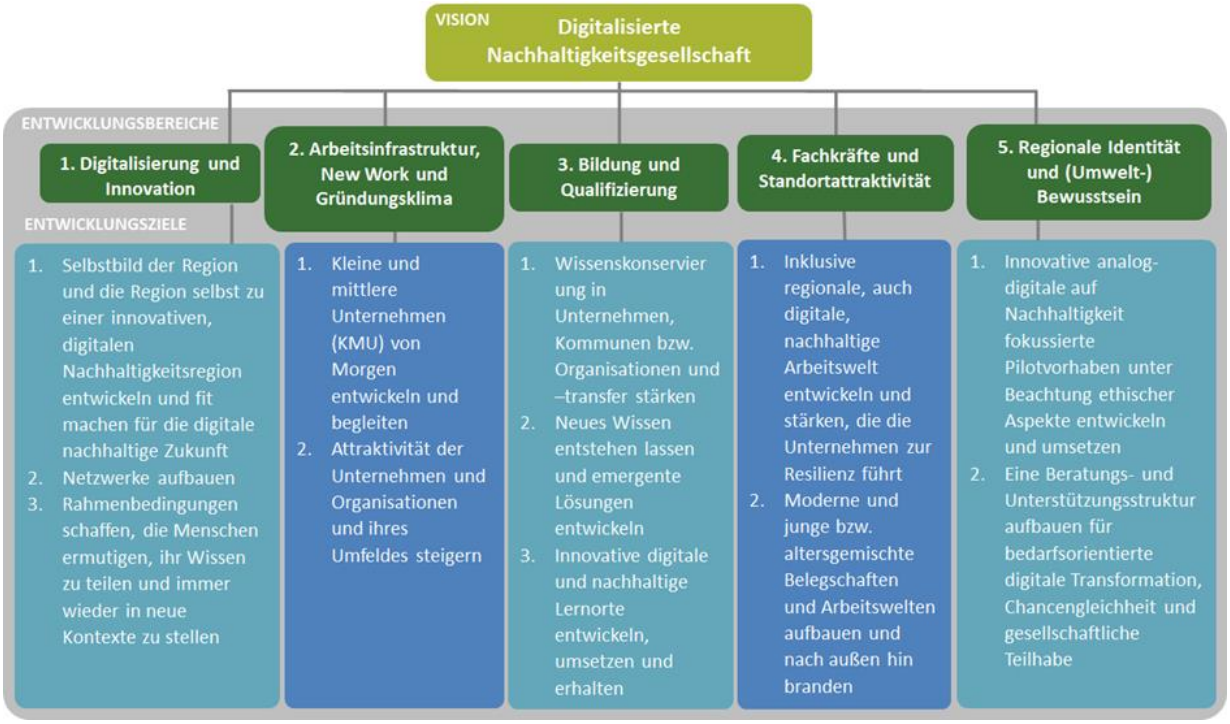

Abb. 6 Entwicklungsbereiche und -ziele

Um sich zu einer digitalen Nachhaltigkeitsregion zu entwickeln, benötigt die Region ein angepasstes und spezifisches **Selbstbild.** Sie muss fit werden **für eine digitale nachhaltige Entwicklung** (Ziel 1.1). Um Menschen auf die Region aufmerksam zu machen, müssen die Stärken und besonderen Fähigkeiten, Kompetenzen, der Zusammenhalt, die Lebens- und Teilhabequalität sowie Aspekte der guten nachhaltigen und digitalen Arbeitsinfrastruktur kommuniziert werden. Dazu muss eine breite Öffentlichkeitsarbeit auf vielen Kanälen initiiert erfolgen. Dies ist ein wesentlicher Baustein der Vertrauensbildung und Transparenz in dem digitalen, nachhaltigen und teilhabeorientierten Transformationsprozess der Region.

Um eine **digitale inklusive Teilhabe zu gewährleisten**, müssen Angebote geschaffen werden, die den digitalen Wandel für alle gesellschaftlichen Gruppen vereinfachen. Dies können

Angebote über Netzwerke sowie **Beratungsmöglichkeiten und Unterstützungsstrukturen** in den Unternehmen sein, die direkt über Arbeitnehmende oder indirekt von Außenstehenden in Anspruch genommen werden können (Ziel 5.2).

Der **Aufbau von Netzwerken** (Ziel 1.2) kann in der Region dazu beitragen, verschiedene Akteurinnen und Akteure der Region zu ausgewählten Themen zusammenzubringen. Es können Unternehmen zu gemeinsamen Fragestellungen zusammengeführt und das Wissen der Menschen zusammengebracht werden. Auf diese Weise entstehen neue Kooperationen, neue Ideen, neue Möglichkeiten und konkrete Aktionen zur Transformation der Region sowie zur Steigerung ihrer Resilienz. So kann eine bedarfsorientierte digitale Transformation gelingen, die durch die Vermittlung digitaler Kompetenzen eine umfassende Teilhabe gewährleistet und niemanden vernachlässigt.

Ein selbstbestimmtes Leben in einer digitalisierten Arbeitswelt setzt ein Mindestmaß an “digitaler Souveränität” in Verbindung mit Nachhaltigkeitswissen voraus. Dies betrifft vor allem Fachkräfte in Unternehmen, die zukünftig über **gezieltes Wissensmanagement und –transfer** (Ziel 3.1) gestärkt werden sollen. Durch den demografischen Wandel und das Ausscheiden der älteren Generation aus dem Arbeitsprozess gehen vielen Unternehmen und Organisationen wie Kommunen und Vereinen nicht nur die Fachkraft verloren, sondern auch das Wissen, das diese mitnehmen. Das Wissen von Zuwandernden aus anderen Nationen kann viele Impulse bringen, Dinge anders zu gestalten und Prozesse neu zu denken. Zusätzlich kommen andere Erfahrungen mit der Digitalisierung in die Unternehmen und Organisationen. Hier ist zu klären, welche Kompetenzen benötigt werden, um die Prozesse der Digitalisierung und nachhaltigen Entwicklung zu gestalten.

Es bedarf einer neuen Vertrauenskultur und der Abkehr der alten „Industrienation“ hin zu einer neuen Denkweise. Innovationsprozesse in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit benötigen entsprechenden Strukturen. Um **emergente Lösungen entwickeln** zu können, muss **Wissen generiert** werden. Um an dieses heranzukommen, müssen die entsprechenden Akteure und Akteurinnen zusammengeführt werden und das notwendige Klima geschaffen werden (Ziel 3.2), das Menschen dazu ermutigt, **ihr Wissen zu teilen und in neue Kontexte zu stellen** (Ziel 1.3).

Durch für alle erreichbare Orte, an denen die Menschen digital oder analog zusammenkommen können bzw. digitale Plattformen, auf denen Menschen ihr Wissen teilen und Wissen finden können, entstehen Möglichkeitsräume für neue Impulse, Ideen und Vorhaben. Wandel und Innovation starten beim Individuum und müssen in größere Zusammenhänge gebracht werden.

Auf dieser Grundlage können sich neue Rahmenbedingungen für **zukunftsfähige kleine und mittlere Unternehmen entwickeln** (Ziel 2.1), die auf die Bedürfnisse einer neuen Arbeitswelt reagieren und so neue Fachkräftepotenziale erschließen können.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt von ihrer Fähigkeit ab, Geschäftsmodelle zu prüfen und ggf. an neue Entwicklungen anzupassen. Nachhaltige und digital kompetente **Unternehmen und Organisationen steigern** nicht nur die eigene, sondern aufgrund integrativer Prozesse auch die **regionale Attraktivität** (Ziel 2.2) für die Einwohnenden, Fachkräfte oder touristisch Interessierte.

Die Gestaltung der Arbeitswelten ist somit eine vorrangige Aufgabe vor allem im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Relation zu den Notwendigkeiten, die sich aus den Zielen des Betriebes, der Unternehmung ergeben und unter Berücksichtigung von Diversität, Gleichberechtigung, altersgemischten Teams und den Anforderungen mobilen Arbeitens. Durch **moderne und altersgemischte Belegschaften** (Ziel 4.2) können neue Arbeitsformen erprobt und aufgebaut werden, die wiederum nach außen kommuniziert werden sollen.

Die Bereitschaft, Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen umzusetzen, bedeutet auch, die regionalen, überregionalen und globalen Prozesse zu verstehen. Alle Mitarbeitenden bei diesen Prozessen mitzunehmen und dies inklusiv zu gestalten, steigert die Herausforderung in Betrieben, sind doch verschiedene Sprachen, Beeinträchtigungen, Arbeitszeiten uvm. zu berücksichtigen. Deshalb ist die Wertschätzung des ökonomischen Beitrags, der Kreativität und des Erfahrungswissens der Mitarbeitenden ebenso wichtig wie die Geschäftsprozesse, die hinter der Umgestaltung von digitalen und/oder nachhaltigen Prozessen stehen und dementsprechend auch die Mitarbeitenden auf diesem Weg kleinschrittig zu begleiten. So kann eine **inklusive, digitale und nachhaltige Arbeitswelt entwickelt werden, die die regionalen Unternehmen zur Resilienz führt** (Ziel 4.1)**.**

Gleichzeitig kann so eine positive Einstellung zur Digitalisierung in der Region wachsen, die zusätzlich durch digitale Kompetenzen der Führungskräfte und Politikerinnen und Politiker weitergetragen werden kann. Dies **steigert die Attraktivität der Unternehmen und Organisationen sowie des Umfeldes** (Ziel 2.2), was wiederum regionsübergreifende Aufmerksamkeit erlangen würde.

Mit der Verankerung digitaler Prozesse in der Arbeits- und Lebenswelt der regionalen Bevölkerung kann der Wandel hin zu einer digitalisierten Nachhaltigkeitsregion gelingen. Voraussetzung dafür ist ein Selbstbild der Region, das den Wandel unterstützt und Identifizierungsmöglichkeiten für die Bevölkerung und regionalen Unternehmen bietet. Dazu benötigt die Region allerdings Prozesse für New Work und Digitalisierung, die auf einem kooperativen bzw. kollaborativen Basisverständnis in den Unternehmen und der Region beruhen.

Für diese Prozesse braucht es wiederum Informationsangebote, die über Unternehmen hinweg vernetzt sind und so eine gemeinsame Entwicklung der Unternehmen im Sinne des digitalen Wandels vorantreiben. Hierzu zählen die Wissens- und Bildungsangebote der Landkreise sowie der Anschluss an Coworking-Möglichkeiten, Orte für die Gründung von Spin Offs, z. B. auf dem Campus der Ostfalia, oder andere **innovative Lernorte** (Ziel 3.3) in der Region, die als **analog-digitale und auf Nachhaltigkeit fokussierte Pilotvorhaben** (Ziel 5.1) Veränderungsprozesse vorantreiben können.

Durch die Verbindung von Digitalisierung mit öffentlichen Orten, Lernorten, besteht das Potenzial des Lernens neuer Verhaltens- und Arbeitsweisen und damit ein neues Miteinander gemeinschaftlich zu erlernen. Besonderer Fokus sollte hierbei auf agilen und auf nachhaltige Entwicklung fokussierten Prozessen liegen, die sowohl digital als auch analog umsetzbar sind, um eine gleichberechtigte Teilhabe schon während des Wandels zu ermöglichen.

9. Übergeordnete Strategien: Regionale Handlungsstrategie des ArL und Regionale Innovationsstrategie Niedersachsen (RIS3)

Als übergeordnete Strategien bilden die Regionale Handlungsstrategie des ArL Lüneburg und die Regionale Innovationsstrategie Niedersachen (RIS3) eine wichtige Grundlage für die Ausrichtung des Zukunftskonzepts.

Die Regionale Handlungsstrategie für die Region Lüneburg fokussiert sich auf vier übergeordnete Ziele. Diese sind

- Attraktivität des Lebens- und Wirtschaftraumes
- Erreichbarkeit der zentralörtlichen Zentren
- Zukunftsfähigkeit im Sinne ökonomischer, ökologischer und sozial nachhaltiger Tragfähigkeit
- gesellschaftliche Mitverantwortung durch Mobilisierung, Befähigung sowie aktive Einbeziehung der regionalen Akteurinnen und Akteure

Das vorliegende Zukunftskonzept kann mit seiner Ausrichtung besonders die Ziele “Attraktivität des Lebens- und Wirtschaftsraumes” und “Zukunftsfähigkeit im Sinne ökonomischer, ökologischer und sozial nachhaltiger Tragfähigkeit” unterstützen. Besonders das Querschnittsthema Digitalisierung ist ein thematischer Schnittpunkt, der Synergien zum Konzept erkennen lässt. Die Herausforderungen, die für die Zukunftsregion identifiziert werden konnten und die maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung des Konzepts hatten, bedienen auf einer Metaebene gleichzeitig die Ziele der Handlungsstrategie.

So tragen nahezu alle Herausforderungen, denen sich die Zukunftsregion zukünftig annimmt, zur Attraktivität des Lebens- und Wirtschaftsraumes bei: Digitale inklusive Teilhabe, die Verankerung digitaler Prozesse in der Arbeits- und Lebenswelt, moderne Anpassung der Arbeitsinfrastruktur und Vernetzung von Wissens- und Bildungsangeboten der Landkreise sind jeweils Teilschritte zu einem großen Ganzen.

Die Zukunftsfähigkeit der Region kann als übergeordnetes Ziel des Zukunftskonzepts gesehen werden, das durch die digitalisierte Nachhaltigkeitsgesellschaft beschrieben werden kann. Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammen zu denken, ist für die Zukunftsregion das Mittel zum Zweck und der Weg in die Zukunft.

Das Ziel der gesellschaftlichen Mitverantwortung, wie es in der Regionalen Handlungsstrategie beschrieben ist, beschreibt in der Zukunftsregion den Umsetzungsmodus. Nur durch Beteiligung und Mitverantwortung der in der Region lebenden Bevölkerung und regionalen Akteur*innen können deren Bedarfe erfasst und gedeckt werden, sodass eine lebenswerte Region entstehen kann, die der digitalen Transformation gewachsen ist.

Das Zukunftskonzept arbeitet auch der Niedersächsischen regionalen Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung (RIS3) in verschiedenen Aspekten zu. Über die gezielte Fachkräftebindung und -angebote unterstützt die Strategie der Zukunftsregion das Haupthandlungsfeld „Mobilitätswirtschaft“ und stärkt das Haupthandlungsfeld „Gesundheits- und Sozialwirtschaft“. Durch die Vernetzung von Unternehmen und deren Austausch untereinander entstehen Entwicklungspotenziale unter anderem für „Neue Materialien und Produktionstechniken“, Haupthandlungsfeld 6 der RIS3. Alle Branchen profitieren von der Digitalisierung und der Entwicklung neuer Arbeitsformen/New Work-Angeboten, auch die „Land- und Ernährungswirtschaft“ (Haupthandlungsfeld 4) und insbesondere die „Digitale und Kreativwirtschaft“ (Haupthandlungsfeld 5).

Zur Umsetzung der sogenannten Spezialisierungsfelder werden drei Basisstrategien genannte: i) die Aktivierung der Innovationspotenziale von KMU und Handwerk, ii) die Stärkung der Spitzenforschung und des Wissens- und Technologietransfers und iii) die intelligente Weiterentwicklung der niedersächsischen Cluster- und Netzwerkstrategie.

Alle drei Strategien finden sich direkt oder indirekt in den Handlungsfeldzielen des Zukunftskonzeptes wieder, sodass auch hier Synergien zu erkennen sind. Zusätzlich tragen auch die Leitprojekte des Zukunftskonzepts zu der Unterstützung der Basisstrategien im Rahmen der RIS3 bei.

10. Leitprojekte zur Umsetzung des Zukunftskonzeptes

Bei Leitprojekten handelt es sich um Projektansätze, zu denen es bereits Vorüberlegungen gibt und deren Umsetzung die Partnerinnen und Partner der Zukunftsregion anvisieren. Die Projektansätze sind aktuell in keinem verbindlichen Status und es existieren weder Finanzierungszusagen noch Gremienbeschlüsse zur Umsetzung. Die Prüfungen der Projekte auf Förderfähigkeit oder Förderwürdigkeit sind aktuell noch ausstehend.

Projekt A: Regionale digitale Plattform “HeiDigital”
(Handlungsfeld “Regionale Innovationsfähigkeit”)

Als übergeordnetes Leitprojekt soll eine regionale digitale Plattform entstehen, die den Weg der digitalen Transformation in der Region auf verschiedene Arten unterstützt. An diese Plattform können unterschiedliche Angebote, Dienste und Netzwerke angehängt werden, die für verschiedene Nutzendengruppen geeignet sind. Themen wie Co-Working, Unternehmensberatungsangebote oder die Informationsmöglichkeit durch Best Practice Beispiele oder Leitfäden von Expertinnen und Experten mit Handlungsempfehlungen sind nur einige Beispiele für die Inhalte zur digitalen Transformation, die über diese Plattform zugänglich gemacht werden können.

Zusätzlich können sich Interessierte über thematische Fokusgruppen vernetzen. Hier können in regelmäßigen Treffen, virtuell oder in Präsenz, aktuelle Fragestellungen besprochen werden, Impulse und Anwendungsmöglichkeiten sowie Erfahrungen und Wissen ausgetauscht werden oder auch konkrete Projekte entwickelt werden. Zu welchen Themen diese Fokusgruppen entstehen, steht den Nutzenden frei. Bisher ist angedacht, die Themen “Arbeitsinfrastruktur und Co-Working", “Bildung und Qualifizierung” sowie “Digitalisierung und Innovation”, welche sich über den Prozess als besonders relevant für die Zukunftsregion gezeigt haben, als Fokusgruppen anzubieten. Diese lassen sich durch konkretere Themen natürlich ergänzen. Die Fokusgruppen können dem Prozess der Zukunftsregion über die Förderphase hinweg als hilfreiche Impulsgeber beratend zur Seite stehen.

Die Plattform unterstützt zudem einige Ziele der Zukunftsregion: sie dient als Netzwerk zur Verbindung verschiedener Akteurinnen und Akteure der Region (Ziel 1.2) und kann gleichzeitig ein innovativer digitaler Lernort sein (Ziel 3.3), an dem neues Wissen entsteht und emergente Lösungen entwickelt werden (Ziel 3.2). Durch die verschiedenen Integrationsmöglichkeiten anderer Projekte kann die Plattform außerdem wesentlicher Bestandteil der Region auf dem Weg zu einer innovativen, digitalen Nachhaltigkeitsregion sein (Ziel 1.1).

Angedacht ist eine Trägerschaft durch die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, die die Verwaltung der Plattform übernehmen kann. Der Beginn der Planung und Konzeption der Plattform ist für 2023 angesetzt, die Umsetzung als Netzwerk ist abhängig vom Stand

der anzugliedernden Partnerinnen und Partner, aber soll kontinuierlich nach Implementierung der Plattform erfolgen. Es sind zum Aufbau und zur Aufsetzung der Plattform drei Jahre mit 600.000 Euro vorveranschlagt, der Projektstart soll ca. im Winter 2023 oder Frühjahr 2024 sein. Hier sind Personalkosten für zwei Vollzeitstellen sowie die Programmierung einer entsprechenden Datenbank enthalten. Die Stellen sollen u.a. auch dafür Sorge tragen, dass die notwendigen Daten beschafft und in die Datenbank integriert sowie der dafür notwendige Netzwerkaufbau umgesetzt werden. Aspekte der Gamification werden mit diesen Mitteln voraussichtlich nicht abgedeckt werden können. Das Projekt soll kontinuierlich erweitert und fortgeführt werden. In Zusammenarbeit mit regionalen Akteurinnen und Akteuren. Unternehmen oder Investorinnen und Investoren soll die Plattform ein digitaler Ort der Innovation und Information werden, der die Unternehmenslandschaft, Verwaltung, Wissenschaft und interessierte Bevölkerung der Region miteinander verbindet.

Folgende weitere Leitprojekte sollen in die Plattform integriert werden:

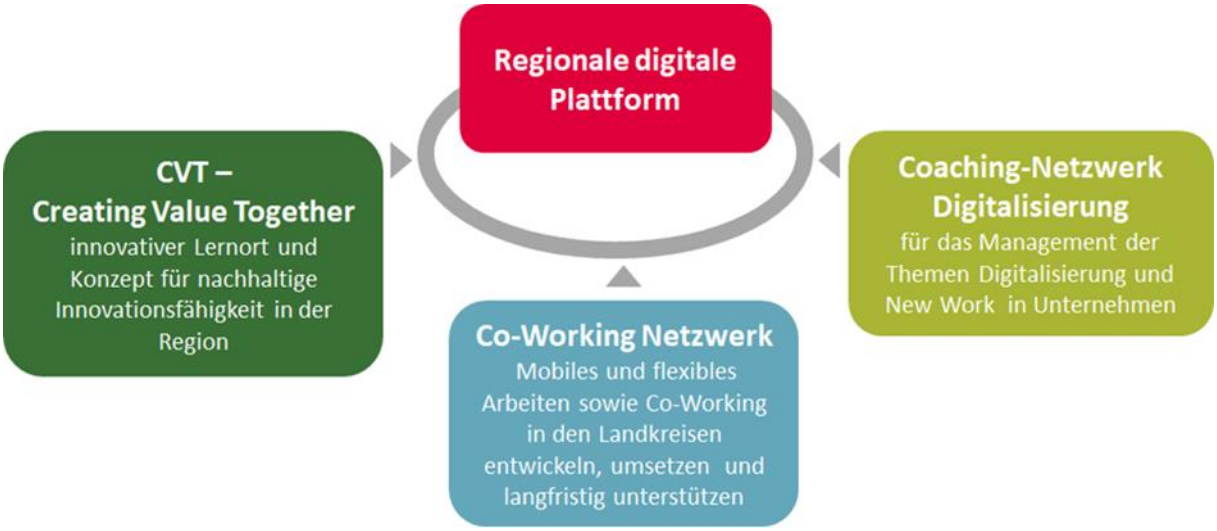

Abb. 7: Überblick Leitprojekte

Projekt B:	CVT – Creating Value Together: Ort der Innovation und Begegnung und “Institut für Führung und Innovation” (Handlungsfeld “Regionale Innovationsfähigkeit” und “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe)

Angedacht ist ein innovatives, nachhaltiges und ganzheitliches Tagungs- und Begegnungszentrum, das Freiraum fernab des Tagesgeschäftes mit einer Atmosphäre der Ruhe und Inspiration bietet (Ziel 3.3). Angesiedelt ist hier das „Institut für Führung und Innovation“, das als Ziel den Dialog relevanter Stakeholder zur Handhabung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen (z. B. Klimawandel, demographischer Wandel, Pandemiefolgen) fokussiert. Durch die Förderung des Dialogs zur Etablierung nachhaltiger und zukunftsfähiger Strukturen

und Strategien soll die Kooperations- und Innovationsfähigkeit der Region gestärkt werden. Als Plattform für den Austausch von Expertinnen und Experten sowie Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft kann sich so ein Rahmen und Netzwerk für verantwortungsvolles Unternehmertum und Innovationsfähigkeit entfalten (Ziel 1.2 und 1.3). Zusätzlich finden eine Wissenserweiterung (3.2) und Befähigung der Stakeholder für nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln und Kooperieren statt. Ein wissenschaftlich begleiteter Wissenstransfer soll zusätzlich zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit der Region beitragen. Auf dieser Basis kann ein vertrauensvoller Dialog und neue Lösungsansätze für die Handhabung gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen (Ziel 3.1 und 3.2).

Dafür bietet sich ein traditioneller Bauernhof in Deimern inmitten der Lüneburger Heide an. Hier soll ein flexibles Tagungs- und Begegnungs-Ensemble mit Seminarräumen, einer multifunktionalen Veranstaltungshalle, einem kleinen Café/Bistro und einer Gemeinschaftsküche für gemeinsames Kochen entstehen. Durch modernste digitale Technik wird digitale Teilhabe in der Region und darüber hinaus ermöglicht. Hinzukommen soll auch ein Gästehaus mit 20-30 Zimmern für Führungskräfte, die so direkt vor Ort untergebracht werden können. Das Gebäude-Ensemble soll sich im Sinne der „Organischen Architektur“ in den ländlichen Charakter des Dorfes und die umgebende Natur einpassen. Es gilt, mit aus der Natur entlehnten Formen, nachhaltigen Materialien (wie z.B. Lehm) und klimaneutral zu bauen und zu wirtschaften. Größere Veranstaltungen sollen in der Leuphana Universität Lüneburg stattfinden, wo Räumlichkeiten nach Bedarf durch das Institut angemietet werden können. Ansonsten steht das für Norddeutschland einzigartige Tagungs- und Begegnungsensemble auf dem freien Markt zur Verfügung. Wenn die Zimmer nicht durch Seminar- oder Event-Teilnehmende belegt sind, können diese auch als Touristenunterkünfte dienen.

Für die Umsetzung des Projekts ist der Planungsbeginn für 2023 angesetzt, Baubeginn für den Umbau des Bauernhofs ist für 2024 angedacht. Träger des Projekts wird eine noch zu gründende gGmbH sein, die gemeinsam ein Konsortium für die Umsetzung des Projekts bilden. Die Projektkosten sind bisher mit ca. 6 Mio. Euro vorveranschlagt. Die Finanzierung dieser Summe ist noch zu klären, ebenso wie der Anteil, der aus dem Programm in dieses Projekt fließen kann. Bisher sind ca. 1 Mio. Euro aus den Fördermitteln der Zukunftsregion für die Investition in Teilmaßnahmen dieses Projekts angedacht, z. B. für Personalkosten, Raumgestaltung oder Innenausstattung.

Projekt C: Co-Working Netzwerk
(Handlungsfeld “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe)

Das Netzwerk hat zum Ziel, Konzepte für mobiles Arbeiten und Co-Working zu entwickeln, die für die Region nützlich sind (Ziele 1.2, 2.1). Hier steht nicht vorrangig die Gründung von Co-Workingspaces im Fokus, Ansatzpunkt ist viel mehr die Analyse und das Verständnis von Bedürfnissen der Menschen in der Region an mobiles und flexibles Arbeiten. Dabei sollen Themen identifiziert werden, die für interessierte Personen relevant sind und dazu einladen, gemeinsame Fragestellungen zu entwickeln und diese Themen für die Region weiterzudenken (Ziel 1.1).

Übergeordnetes Ziel ist es, den Bedürfnissen der regionalen berufstätigen Bevölkerung an eine moderne Arbeitswelt im ländlichen Raum gerecht zu werden, um so zukünftig Fachkräfte in der Region halten zu können oder Berufstätigen mit dem Wunsch, aus der Stadt hinaus ins Grüne zu ziehen, die passenden, bedarfsgerechten Infrastrukturen zu bieten, die sie für eine erfolgreiche Verlagerung ihres Lebensmittelpunktes benötigen (Ziele 2.2 und 4.1). Moderne Ansätze des flexiblen Arbeitens können außerdem bspw. für die Förderung der Gründungskultur genutzt oder klassische Ansätze wie Gründerzentren mit modernen Elementen ergänzt werden (Ziele 2.1 und 2.2).

So können sich bspw. Interessierte für junges Unternehmertum über dieses Netzwerk finden und ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauschen sowie ggf. einen Co-Workingspace umsetzen, der auf ihren Werten basiert und ihre Bedürfnisse bedient. Denkbar ist z. B. eine Kombination aus Co-Workingspace und Kinderbetreuung, die so flexibel einsetzbar ist, dass die Bedürfnisse der Arbeitenden bzgl. Arbeitszeit, Ausstattung des Arbeitsplatzes und gleichzeitiger Betreuung von Kindern bedient werden. So kann ein Begegnungsort entstehen, der flexibles Arbeiten mit Co-Working verbindet und damit zu einer inklusiven und nachhaltigen Arbeitswelt beiträgt (Ziel 5.1).
Für die Umsetzung des Projekts ist ein Zeitraum von drei Jahren ab Ende 2023 mit einer Kostenschätzung von 280.000 Euro angedacht. Gestartet werden soll mit den Schritten der konkreten Bedarfserfassung bei Unternehmen und weiteren Akteurinnen und Akteuren in der Region sowie dem Aufbau des Netzwerkes. Das Projekt soll mittelfristig umgesetzt werden, aber eine langfristige Wirkung in der Region entfalten.

Projekt D: Coaching-Netzwerk Digitalisierung
(Handlungsfeld “Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe)

Um die digitale Transformation voranzubringen, benötigt es Strukturen, die diesen Wandel unterstützen. Besonders in regionalen Unternehmen, die mit bestehenden Strukturen vertraut sind, ist der digitale Wandel eine Herausforderung.

Die Idee dieses Projekts ist der Aufbau von Strukturen, die diesen Wandel für Unternehmen erleichtern sollen, indem Personen aus den Unternehmen diesen anleiten und gestalten. Als sogenannte “Digitalisierungsbeauftragte” sind sie die Anlaufstelle bei digitalen Fragen zu und in ihrem Unternehmen. Sie denken das Unternehmen ganzheitlich aus digitaler Perspektive und helfen den Arbeitnehmenden, Digitalisierung in ihrem Unternehmen als Prozess zu verstehen. Dies beinhaltet z. B. das Erlernen von digitalen Kompetenzen oder die Teilhabe aller Arbeitnehmendengruppen am digitalen Wandel (Ziele 4.1).

Als “Digitalisierungsbeauftragte/r” ist die zuständige Person in ein überbetriebliches Netzwerk eingebunden (Ziel 1.2), das diese Strukturen trägt (Ziel 5.2). Dabei soll über Schulungen, Austauschmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen die Tätigkeit der Beauftragten unterstützt und gesteuert werden. Durch die regionale Vernetzung kann so eine einheitliche Entwicklung der Unternehmen, individuell angepasst auf die Unternehmensbedürfnisse gewährleistet werden (Ziel 2.1). Dies trägt sowohl zur Attraktivität der Unternehmen als auch des Standortes generell bei (Ziele 2.2 und 4.2), sodass eine moderne und junge Arbeitswelt entstehen kann, die Fachkräfte in der Region hält.

Interesse an der Umsetzung dieses Projekts wurde bisher von der Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH geäußert, die gerne in Kooperation mit anderen Akteurinnen und Akteuren gemeinsam diese Beratungsstrukturen weiterentwickeln möchte.

Zeitlich kann die Umsetzung des Projektes bereits im Jahr 2023 mit der Planungsphase starten und soll in einem Zeitraum von drei Jahren abgeschlossen werden. Die Kosten für die Konzeption der Netzwerkstruktur mit der entsprechenden Analyse und Bedarfsermittlung werden auf ca. 280.000 Euro geschätzt. Das Projekt soll darüber hinaus langfristig in der Region verankert werden.

11. Nachhaltigkeit der Strukturen und Finanzierungen

Das gesamte Konzept unterliegt den Gedanken und Zielen der Nachhaltigkeit, die stets auf eine langfristige und ressourcenschonende Umsetzung und Nutzung abzielt. Schon in der Konzepterstellung wurden die Bevölkerung, Zivilgesellschaft und WiSo-Partner*innen einbezogen, um den Bedarfen, dem Wissen - auch über die Region – und den Ansprüchen dieser gerecht zu werden. So kann die Akzeptanz der Strategie und Umsetzung dieser gesichert und Akteur*innen für die Umsetzung gewonnen werden. Diese Einbindung ist von Beginn an langfristig in der Strategie über die angedachte Zusammensetzung und Vorrangigkeit der Projektträger*innen sowie die Beteiligung in der Steuerungsgruppe und der Möglichkeit, in Arbeitsgruppen mitzuwirken, angelegt. Die Arbeitsgruppen lassen die Region von Impulsen und stetigem Input sowie Ideen und der stetigen Abstimmung von Bedarfen profitieren. Diese ebenso wie die Möglichkeit der punktuellen Einbindung weiterer Expert*innen und interessierter Personen sichern die stetige Zuarbeit der Zukunftsregion zu den aktuellen Bedarfen und Entwicklungen.

Bei der Zusammenstellung der Steuerungsgruppe ist sehr darauf geachtet worden, eine gewisse Anzahl an Personen nicht zu überschreiten, um ein handlungsfähiges und effektives Entscheidungsgremium entstehen zu lassen. Hier spielt auch die angedachte Vertretungsregelung eine wichtige Rolle, um die Beschlussfähigkeit und die Handlungsfähigkeit des Entscheidungsgremiums zu erhalten und nicht von Einzelpersonen abhängig zu machen. Gleiches gilt für die angedachte Sonderregelung, welche die Bewilligung im Umlaufverfahren sowie Online-Sitzungen ermöglicht. Diese Flexibilität befähigt die Steuerungsgruppe dazu, sich an unterschiedliche Personen und Zeitfenster anzupassen und handlungsfähig zu bleiben.

Durch das Erstellen einer Geschäftsordnung werden für neue Mitglieder alle wichtigen Informationen über Verfahrensabläufe etc. abrufbar aufbereitet. Gleiches gilt für das Regionalmanagement. Durch seinen Dreiklang der Stellenvergabe geht kein Wissen verloren und das Regionalmanagement ist weiter handlungsfähig, sollte eine Person ausfallen. Die operative Kerngruppe, bestehend aus den Vertretenden der drei Landkreise der Zukunftsregion, sichert als Bindeglied zwischen der strategischen und der operativen Ebene den Wissensfluss und die entsprechende Umsetzung der Ziele der Zukunftsregion.

Insgesamt sichert die Transparenz der Prozesse und Vorhaben anhand einer einfachen und nachvollziehbaren Gestaltung die Effektivität, Möglichkeit der Ausrichtung und Anpassung von Strategie und Konzept, wenn nötig, und erleichtert den Einstieg und das Verständnis für Interessierte. Projekte werden den konkreten Herausforderungen entsprechend entwickelt und bedienen die Ziele des Konzeptes sowie die Vision des Leitbildes, die regelmäßig zu überprüfen sind. Beides ist langfristig gedacht und bezieht aus der Zukunft auf die Region zukommenden Entwicklungen ein. Die Leitprojekte sind alle in Ergänzung und Abstimmung anhand der

geführten Fokusgruppengespräche und der bereits vorhandenen Strukturen in der Region entwickelt worden mit dem Ziel, sich auch vernetzen zu können. Dadurch werden Doppelstrukturen vermieden, die zu spät gesehen und dann wieder abgeschafft werden müssten.
Das Scoring-Modell unterstützt mit seinen Bewertungskriterien die Nachhaltigkeit der Strukturen und Finanzierung. Dies wird beispielsweise durch den nötigen Detaillierungsgrad der Projektsteckbriefe, die Bedingung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit und den antizipativen Denkansatz, der auch im Hinblick auf die Querschnittsziele der EU ausgerichtet ist, deutlich. Die Zukunftsregion HeiDefinition fokussiert sich besonders auf das Querschnittsziel Nachhaltige Entwicklung, das auch durch eine Mindestpunktzahl in der Bewertung belegt ist. So wird der Beitrag der Projekte zur Nachhaltigkeit in jedem Fall gewährleistet.
Im bestmöglichen Fall werden Projekte durch Personen, Institutionen oder Unternehmen mitfinanziert, die direkten Nutzen aus diesen ziehen können, sodass eine intrinsische Motivation gegeben ist, die eine nachhaltige Planung sowie Umsetzung strukturell und finanziell bedingt. Dazu gehört auch, dass im bestmöglichen Falle Eigenmittel aus mehreren Organisationen, Institutionen, und Unternehmen einem Projekt zufließen, sodass ein Mittelfluss gesichert ist. Im Vordergrund steht stetig die bestmögliche Umsetzung eines Projektes, sodass über das REM auch weitere Fördermittel ausgemacht oder Projekte Vorrangförderprogrammen zugewiesen werden können. Bisher geäußerte Begeisterung und Zustimmung zum Konzept und dem Gesamtvorhaben werden unterstützend für eine langfristige Umsetzung sowie Ideen- und Projektentwicklung auf die Zukunftsregion wirken.
So trägt die Zukunftsregion auch zur Resilienzsteigerung der Region bei. Zusätzlich wurde die Strategie des Zukunftskonzepts unter Mitwirkung der Menschen in der Region entwickelt. Die Menschen auf dem Weg der Digitalisierung mitzunehmen und ihnen Kompetenzen in entsprechenden Bereichen zu ermöglichen, um in einer digitalisierten Welt zurecht zu kommen, ist tief in der Strategie (Ziele, Leitbild, Leitprojekte) verankert, sodass Sie befähigt werden, die Digitalisierung selbst mitgestalten zu können. Die Durchführung eines Monitorings und der Evaluation festigt die Nachhaltigkeit und unterstützt die Langfristigkeit der Entwicklung der Zukunftsregion sowie die Anpassung an aktuelle globale und lokale Entwicklungen. Der implementierte, besonders zukunftsorientierte Blick junger Menschen, z.B. in der Steuerungsgruppe, ist einbezogen und bringt bestehende und neue Themen unter einer anderen Perspektive in die Zukunft.

12. Maßnahmen und Vorkehrungen zur Berücksichtigung der Querschnittsziele

Im Leitbild der Zukunftsregion HeiDefinition sind alle Querschnittsziele verankert. Es bezieht die Ziele der Agenda 2030 (Nachhaltige Entwicklung) ein, ist darauf ausgerichtet diskriminierungsfrei alle mitzudenken (Nichtdiskriminierung) und ihnen entsprechende Zugänge in der Region zu schaffen unter gleichberechtigter Teilhabe (Chancengleichheit) sowie Arbeit und das Leben in der Region hochwertig zu gestalten (Gute Arbeit) (siehe Kap. 8.3).

Gleiches gilt für die Entwicklungsziele der beiden ausgewählten Handlungsfelder, die auf eine digitale Nachhaltigkeitsregion, eine inklusive, regionale, auch digitale, nachhaltige Arbeitswelt sowie Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe unter Beachtung des normativen Kompasses abzielen (siehe Kap. 8.3).

Querschnittsziel Nachhaltige Entwicklung

Die Zukunftsregion HeiDefinition versteht sich auf Basis der fachlichen Grundlage des Gutachtens “Unsere gemeinsame digitale Zukunft” des WBGU, als eine Region mit dem Ziel, eine digitalisierte Nachhaltigkeitsgesellschaft zu bilden, in der Digitalisierung der Nachhaltigkeit folgt. Infolgedessen hat die Region als Hauptquerschnittsziel “Nachhaltige Entwicklung” ausgewählt. So arbeitet das Konzept unter dem stetigen Überbau der Nachhaltigkeit und der Menschenwürde, die der WBGU als Referenzpunkt in diesem Zusammenhang benennt (siehe Kap. 8.1). Nachhaltigkeit und Würde des Menschen sind in allen Schritten der Zukunftsregion mitzudenken.

Durch die Entwicklung digitaler Anwendungen, Technologien und sinnvoller Digitalisierung bestimmter Arbeitsbereiche können Branchen wie die Landwirtschaft, Mobilität, aber auch das Gesundheitswesen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wichtige Beiträge im Beriech Anpassung an den Klimawandel, Bodenschutz, Erhalt des Grundwassers und guter Wasserqualität (Wassermanagement), Einsparung von CO_2-Emissionen, dem ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt und Natur, aber auch im Bereich Gesundheit(-smanagement).

Durch die langfristig gedachte Strategie der Zukunftsregion, entwickelt unter Einbezug der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (SDGs), Agenda 2030 sowie der (globalen) Megatrends, also einem Blick auf die Region aus der Zukunft heraus, wird angestrebt Projekte und Vorhaben zu implementieren, die anpassbar an Entwicklungen und damit langfristig tragfähig sind. So können Ressourcen schonend eingesetzt und genutzt werden.

Entsprechend des Querschnittsziels ist die Nachhaltige Entwicklung auch im Scoring-Modell angelegt, wodurch sichergestellt ist, dass Projekte im Sinne dieses Ziels entwickelt werden.

Schon in den entwickelten Mindestkriterien, ohne die ein Projekt keine Möglichkeit auf Bewilligung hat, ist festgelegt, dass diese den Zielen von Umwelt- und Klimaschutz nicht entgegenstehen dürfen.

Querschnittsziel Gute Arbeit

Das Konstrukt einer digitalisierten Nachhaltigkeitsgesellschaft schließt im Sinne der SDGs (Ziel 3, Ziel 8) ein, dass die Kriterien, die unter diesem Querschnittsziel beispielhaft verankert sind, eingehalten werden sollen (faire Entlohnung, menschenwürdige Arbeit, Gesundheitsmanagement). Das Handlungsfeld “Wandel der Arbeit, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” verweist ebenfalls darauf, dass “gute Arbeit” gefordert ist.

Die Chance den Wandel der Arbeitswelt und damit einhergehende neue Formen der Arbeit entsprechender fairer, menschenwürdiger, aber auch inklusiver Arbeitsbedingungen zu gestalten, soll ausdrücklich verfolgt werden. Dabei kann Digitalisierung ein hilfreicher Baustein sein auch Zugänge für alle und somit einen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter sowie der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung in der Arbeit zu unterstützen.

Das Schwerpunktthema “Arbeitsinfrastruktur” des Konzepts beinhaltet hybrides, flexibles Arbeiten, innovative, neue Formen des Arbeitens, aber auch die Idee des Co-Workings. In der Gesamtheit kann mit diesem Schwerpunktthema eine Kultur der Arbeit entwickelt werden, in der alle mit ihren Bedürfnissen und Rahmenbedingen in fairen Verhältnissen arbeiten können. Beispielstrukturen könnten z.B. Co-Workingspaces mit Kinderbetreuung sein, die in Kombinationen mit flexiblem Arbeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen, genauso wie die sich gegenseitig stärkenden Strukturen Digitalisierung und flexibles Arbeiten.

Das angedachte Leitprojekte “HeiDigital” aus dem Handlungsfeld “Regionale Innovationsfähigkeit” kann hierbei die Arbeitgebenden und Unternehmen unterstützen, die digitale Transformation mitzugehen und sich im Sinne guter Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Auch Themen wie Bildung und Qualifizierung sind im Rahmen dieses Leitprojektes angedacht. Ebenso leistet das angedachte Leitprojekt der “Coaching-Netzwerk Digitalisierung” einen Beitrag zu dem Querschnittshandlungsfeld “Gute Arbeit”. Die Qualifizierung einer solchen digitalisierungsbeauftragten Person, die unterstützend im Bereich Digitalisierung im Unternehmen tätig ist, kann auch die Formen des flexiblen Arbeitens voranbringen und einen Beitrag zu bedürfnisorientierten und verbesserten Arbeitsbedingungen leisten sowie zur Möglichkeit des besseren Gesundheitsmanagements im Beruf beitragen.

Querschnittsziel Gleichstellung der Geschlechter

Im gesamten Konzept wurde angestrebt, stetig die gendergerechte Sprache anzuwenden. Dies ist auch für zukünftige Textarbeiten, Veröffentlichungen, Projektanträge etc. im Rahmen der Zukunftsregion vorgesehen. Es werden konsequent alle Geschlechter angesprochen. Das Handlungsfeld “Wandel der Arbeit, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” wird in der Zukunftsregion HeiDefinition als Wandel der Arbeit und Chancengleichheit für alle sowie gesellschaftliche Teilhabe aller verstanden. Darunter soll stetig beachtet werden, die Gleichstellung der Geschlechter mitzudenken. Ein Ansatz ist die unter Querschnittsziel “Gute Arbeit” beschriebene Kombination aus Co-Workingspaces und Kinderbetreuung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ebenso wie die Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle, mobiles Arbeiten im Rahmen von New Work mit Unterstützung der Digitalisierung. Diese Konzepte können die Erwerbsbeteiligung benachteiligter Geschlechter stärken. Die Digitalisierung und Entwicklung entsprechender Mobilitätstechnologien kann in Zukunft auch eine gendergerechtere und barrierefreie Nutzung von Mobilität zur Arbeit unter dem Schwerpunktthema Arbeitsinfrastruktur unterstützen. Digitalisierung und New Work sollen als Konzepte als gute Werkzeuge dienen, die Beschäftigungsmöglichkeiten in Hinblick auf das Ziel Gleichstellung der Geschlechter zu verbessern und die unterschiedlichen Bedarfe der Geschlechter aufzugreifen, und entsprechende Zugänge und Möglichkeiten schaffen.

Der Einbezug der SDGs (Ziel 5, Ziel 10) im Konzept ist die Grundlage, im Rahmen der Nachhaltigkeitsgesellschaft auf die Gleichstellung der Geschlechter abzuzielen. Die Ausführung dieses Querschnittsziels ist auch in der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe sichergestellt durch die möglichst Gleichbesetzung durch Männer und Frauen, aber auch durch Mitglieder der Zivilgesellschaft und Sozialpartner*innen wie das DRK oder den ÜBV Frauen und Wirtschaft. Der ÜBV Frauen und Wirtschaft e.V., ein überbetrieblicher Verbund aus Unternehmen aus der Region, hat zum Ziel, zukunftsorientierte Personalpolitik und familienfreundliche Beschäftigungsstrukturen miteinander zu verbinden und umzusetzen. Jedes einzelne Mitglied der Steuerungsgruppe hat durch die eigene Stimme gleiches Gewicht im Stimmrecht.

Auch das Leitprojekt “CVT - Creating Value Together: Ort der Innovation und Begegnung und “Institut für Führung und Innovation”, welches sich mit der Handhabung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen auseinandersetzt, möchte das Thema Gleichstellung der Geschlechter aufnehmen und bearbeiten.

Ebenfalls in dem entwickelten Scoring-Modell ist das Querschnittshandlungsfeld “Gleichstellung der Geschlechter” durch das Mindestkriterium “[…] diskriminierungsfrei bezüglich Gender, Religion, Migrationshintergrund” implementiert.

Querschnittsziel Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung

Wie unter dem Querschnittsziel “Gute Arbeit” beschrieben, ist die Verankerung des Querschnittsziels “Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung” mit der Auswahl des Handlungsfeldes “Wandel der Arbeit, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe” bereits grundlegend erfolgt. Gesellschaftliche Teilhabe ist hier inklusiv zu sehen. Dies schließt nicht nur Menschen mit Behinderungen oder Beeinträchtigungen ein, sondern schafft auch individuelle Zugänge für Menschen mit spezifischen Bedürfnissen wie z. B. die Überwindung von Sprachbarrieren, kulturelle Unterschiede und Herkünfte zu sehen und entsprechende Zugänge für die gesellschaftliche Teilhabe zu schaffen. Auch Jugendliche und junge Menschen sowie ältere Personen sind hier genauso mitzudenken, zum Beispiel im Bereich Mobilität, die besonders im ländlichen Raum eine große Rolle spielt, um Zugang zu Arbeit, Freizeitangeboten oder Weiterbildenden Institutionen zu erlangen. Ebenso ist die Chancengleichheit aller hier elementar, was alle Menschen der Gesellschaft meint. Dieser Aspekt soll auch unter dem Schwerpunktthema Arbeitsinfrastruktur bearbeitet werden.

Das Schwerpunktthema Wissen, welches Wissensmanagement, Zugang zu Wissen, aber auch Wissensdefizite bearbeiten soll, ist ebenfalls prädestiniert dafür, für entsprechende Gruppen, die bisher weniger Zugang zu bestimmtem Wissen haben, diese Zugänge anhand von Projekten zu schaffen.

Das Leitprojekt “Regionale digitale Plattform” möchte Angebote, Dienste, Netzwerke für verschiedene Nutzendengruppen an die Plattform anhängen, um diese auf dem Weg in die digitale Transformation zu unterstützen. Hier werden im Sinne der Inklusion, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung alle Gruppen mitgedacht.

Die Bewerbenden auf die europaweite Ausschreibung für das Regionalmanagement der Zukunftsregion werden im Sinne der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie auch der Gleichstellung der Geschlechter nach ihren Fähigkeiten ausgewählt, dabei spielen unter anderem Herkunft oder Geschlecht keine Rolle.

Auch hier ist das Querschnittsziel in dem entwickelten Scoring-Modell in den Mindestkriterien implementiert durch die Kriterien “[…] diskriminierungsfrei bezüglich Gender, Religion, Migrationshintergrund” sowie “[…] berücksichtigt die Belange der Inklusion und der Barrierefreiheit”.

Alle Querschnittsziele sind im Scoring-Modell für die Projektbewertung explizit benannt und müssen durch beantragte Projekte bedient werden.

13. Quellenverzeichnis

Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen (2021): Strategie, Ziele und Maßnahmen https://www.mw.niedersachsen.de/download/101003/Allianz_fuer_Fachkraefte_Nordostniedersachsen.pdf

Aßmann, Prof., S., (2020) „Digital Divide“ und Analoge Begegnungs- und Lernorte., [Vortrag Ruhr-Uni Bochum], Online: https://www.youtube.com/watch?v=LvpZVSLIuaQ&t=1888s, letzter Zugriff: 29.06.2022

Böhm, B. et al. (2022): Ländlicher Veränderungsprozess (LVP) Niedersachsen – Handreichung zur Umsetzung, Mit Beispielen aus dem Pilot- und Demonstrationsvorhaben LVP Nördliches Emstal. Noch nicht veröffentlicht. S. 31.

Bundesnetzagentur: Breitbandatlas, Online: https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Telekommunikation/Breitband/breitbandatlas/start.html, letzter Zugriff: 29.06.2022

Die Bundesregierung (2022): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt, Online: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Bürger, T., Grau, A. (2021): Digital Souverän - 2021. Download: Digital Souverän 2021: Aufbruch in die digitale Post-Coronawelt?, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/AK_Digital_Souvera__n_7_2021_final.pdf, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Bundesministerium des Innern und für Heimat: Deutschlandatlas, Online: https://www.deutschlandatlas.bund.de/DE/Karten/Wie-wir-uns-bewegen/109-PKW-Lebensmittellaeden.html, Letzter Zugriff: 29.06.2022

eLearning Journal Online: Wie machen Unternehmen sich und ihre Belegschaft fit für neue Anforderungen?, Online: https://www.elearning-journal.com/2022/01/05/unternehmen-belegschaft-und-neue-anforderungen/, Letzter Zugriff: 23.06.2022

Endres H, Weber K, Helm R (2015) Resilienz-Management in Zeiten von Industrie 4.0. Fachz Innov Org Manag 30:28–31

Georg-August-Universität Göttingen (Hrsg.), (2020): Das Soziale Orte Konzept. Neue Infrastrukturen für gesellschaftlichen Zusammenhalt, Online: https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/9ca2e0c8ec7a9ea00912705166a24217.pdf/SOK-Magazin_final.pdf, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Gesellschaft für Informatik e.V. (Hrsg.), (2016): Dagstuhl-Erklärung. Bildung in der digitalen vernetzten Welt, Online: https://gi.de/fileadmin/GI/Hauptseite/Themen/Dagstuhl-Erkla__rung_2016-03-23.pdf, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Gläser, W., (2022): VUCA Welt. Entscheidungs-, Lösungs- und Bewältigungsstrategien für den Einklang von mensch und Organisation im Kontext von Digitalisierung und Transformation, Online: https://www.vuca-welt.de/, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Griese, K.-M., Hirschfeld, G., Baringhorst, S., (2019): NachhaltigkeitsManagementForum, 27:11–21, Zit. Seite 1, 15 und 18.

Günther E, Kirchgeorg M, Winn MI (2007) Resilience Management. Konzeptentwurf zum Umgang mit Auswirkungen des Klimawandels. uwf 15:175–182

Hauff, V., (1987): Brundtland Bericht: Unsere gemeinsame Zukunft., In: Lexikon der Nachhaltigkeit | Ziele und Wege | Brundtland Bericht, 1987, Online: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm, Letzter Abruf: 29.06.2022

Ksienrzyk, L., (2022): Nach dem Rekordjahr – deshalb kündigen Gorillas und Co. So viele Mitarbeiter, Online: https://www.welt.de/wirtschaft/gruenderszene/article239234053/Gorillas-Klarna-und-Co-Deshalb-kuendigen-Start-ups-so-viele-Mitarbeiter.html, Letzter Zugriff: 09.06.2022

Kubicek, Prof. Dr. H. (2021): Internetnutzung älterer Menschen in Bremen und Bremerhaven. Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Bevölkerungsumfrage 2021. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung, Ifib research (Hrsg), Online: Bericht_Internetnutzung_älterer_Menschen_final.pdf, Letzter Zugriff: 23.06.2022

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle K1010013, Geschätzte Bevölkerung nach Geschlecht und Altersgruppen (gr.Stadt, Kreis)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle K3001031, Einrichtungen, Klassen und Schüler/-innen an allgemein bildenden Schulen ab 2006 (Gemeinde)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle K6080A12, Ökologische landwirtschaftliche Betriebe mit LF nach Größenklasse der LF (Gemeinde) (2020)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle K70I5101, Sozialvers.pfl. Beschäftigte nach Geschlecht und Wirtschaftsbereichen (Gemeinde)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle P70I5107, Sozialvers.pfl. Beschäftigte Einpendler; Auspendler; Pendlersaldo; nach Geschlecht und überschrittenen Grenzen (Gemeinde) (ab 2020)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle Z0000000, Katasterfläche nach Nutzungsarten der tatsächlichen Nutzung (ALKIS) (Gemeinde; Zeitreihe ab 2011)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle Z100001G, Bevölkerung nach Geschlecht; Fläche, Bevölkerungsdichte (Gemeinde; Zeitreihe)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle Z7900099, Gewerbeabmeldungen; Art und Grund der Anzeige (Gemeinde; Zeitreihe ab 2003)

Landesamt für Statistik Niedersachsen (LSN-Online): Tabelle Z8051021, Gebäude nach Gebäudegröße; Wohnungen und Wohnfläche in Wohn- und Nichtwohngebäuden (Gemeinde; Zeitreihe)

Landesamt für Statistik Niedersachsen 2020: Landwirtschaftszählung Niedersachsen, Online: https://www.statistik.niedersachsen.de/landwirtschaft_forstwirtschaft_fischerei/landwirtschaft_in_niedersachsen/landwirtschaftszaehlung_2020/ergebnisse-der-landwirtschaftszahlung-niedersachsen-2020-200649.html, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Lexikon der Nachhaltigkeit: Brundtland Bericht - Unsere gemeinsame Zukunft, Online´: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Lotter, W., (2018): Der Stoff, aus dem das Neue ist, In: brand eins Thema: Innovation, 2019, S. 24-31, Zit. S. 27 und 31

Molitor, A., (2019): An der Pforte der Erkenntnis, In: brand eins Thema: Innovation ist…, 2019, S. 60-65

North, K.; Franz, M.; Lembke, G. (2004): Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften: Communities of practice, QUEM-report, No. 85, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

Ortiz-de-Mandojana N, Bansal P (2016): The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. Strateg Manage J 37(8):1615–1631. https://doi.org/10.1002/smj.2410

Safar, M., 2020: Digital Workforce: Auf dem Weg zur hybriden Belegschaft – Wie Sie im Unternehmen eine digital Workforce aufbauen. Online: https://digitaleweltmagazin.de/digital-workforce-auf-dem-weg-zur-hybriden-belegschaft-wie-sie-im-unternehmen-eine-digital-workforce-aufbauen/, Letzter Zugriff: 23.06.2022

Schwarzelühr-Sutter, R., (2020): Digitalisierung und Nachhaltigkeit – die unterschätzten zwei Seiten derselben Medaille., Online: https://www.fes.de/themenportal-bildung-arbeit-digitalisierung/artikelseite/digitalisierung-und-nachhaltigkeit-die-unterschaetzten-zwei-seiten-derselben-medaille, Letzter Zugriff: 22.06.2022

Storm, A., (2020): Welche Möglichkeiten bieten sich dem Handwerk? Analog Arbeiten, digital denken., Online: https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/it-dienstleister-2020/analog-arbeiten-digital-denken, Letzter Zugriff: 22.06.2022

United Nations, (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future, Online: https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Wegweiser Kommune: Indikatoren „Beschäftigung“, Online: https://www.wegweiser-kommune.de/daten/beschaeftigung-arbeitsmarkt+celle-lk+uelzen-lk+heidekreis-lk+2020+tabelle, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Wegweiser Kommune: Indikatoren „Arbeitslosenquote“, Online: https://www.wegweiser-kommune.de/daten/arbeitslose-an-den-svb+arbeitslose-an-den-svb-unter-25-jahren+arbeitslose-an-den-auslaendischen-svb+celle-lk+uelzen-lk+heidekreis-lk+2020+tabelle, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Wegweiser Kommune: Indikatoren „Soziale Lage“, Online: https://www.wegweiser-kommune.de/daten/jugendarmut+altersarmut+haushalte-mit-hohem-einkommen+haushalte-mit-mittlerem-einkommen+haushalte-mit-niedrigem-einkommen+haushalte-mit-kindern+einpersonen-haushalte+celle-lk+uelzen-lk+heidekreis-lk+2019-2020+tabelle, Letzter Zugriff: 29.06.2022

Wegweiser Kommune: Indikatoren „Landwirtschaft“, Online: https://www.wegweiser-kommune.de/daten/stickstoffueberschuss-der-landwirtschaft+celle-lk+uelzen-lk+heidekreis-lk+2019-2020+tabelle, Letzter Zugriff: 29.06.2022

14. Anhang

Folgende Dokumente sind im Anhang zu finden:

1. Liste der Mitglieder der Steuerungsgruppe (Stand: August 2023)
2. Ausgangslage in detaillierter Form
3. Liste der Letters of Intent der LEADER-Regionen und Einzelpersonen *[in dieser Fassung nicht enthalten]*
4. Projektsteckbrief blanko *[in dieser Fassung nicht enthalten]*
5. SWOT nach Entwicklungsbereichen
6. Entwicklungsziele und Entwicklungsbereiche Langfassung
7. Liste der beteiligten WiSO-Partner *[in dieser Fassung nicht enthalten]*
8. Geschäftsordnung der Steuerungsgruppe „Zukunftsregion HeiDefinition“ (Stand: Juni 2023)
9. Scoring-Modell der Zukunftsregion HeiDefinition (Stand: August 2023)

Anhang 1: Liste der Mitglieder der Steuerungsgruppe (Stand: August 2023)

Institution / Organisation	Rolle / Kompetenzfeld	vertreten durch
Partner der Zukunftsregion		
Landkreis Celle	Projekt-Leadpartner	Landrat Axel Flader (Vertretung: Nils Temmen, Ulf Netzer)
Landkreis Heidekreis	Projektpartner	Landrat Jens Grote (Vertretung: Anke von Fintel, Dörthe Müller)
Landkreis Uelzen	Projektpartner	Landrat Dr. Heiko Blume (Vertretung: Heidi Narberhaus, Jessica Giese)
Amt für regionale Landesentwicklung		
Amt für regionale Landesentwicklung Lüneburg	Projektbegleitung	Stefani Thomas (Vertretung: Dr. Birgit Nolte)
Wirtschafts- und Sozialpartner		
3N Kompetenzzentrum e. V.	Bioökonomie/Kreislaufwirtschaft, Klimaschutz, Bioenergie	Dr. Marie-Luise Rottmann-Meyer (Geschäftsführung)
Gemeinde Neuenkirchen	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im Landkreis Heidekreis	Carlos Brunkhorst (Bürgermeister)
Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade	Vertreter*in/Multiplikator Unternehmen, Handwerk Aus- und Weiterbildung	Frank Ahlborn (Stabsabteilungsleiter Wirtschaftspolitik und Regionalmanagement)
Heidt + Peters Ingenieure mbH	Unternehmensmultiplikatorin	Susanne Heidt-Uzar (Geschäftsführerin Heidt+Peters) *gleichzeitig ÜBV, s.u. (Stimmrecht für ÜBV)*
IHK Lüneburg-Wolfsburg	Vertreter*in/Multiplikator Unternehmen	Johannes Knauf (Leiter Geschäftsstelle Celle)
Innovationsagentur Nordostniedersachsen	Vertreter*in/Multiplikator Unternehmen	Thomas Knaack (Geschäftsführer)
Landwirtschaftskammer Niedersachsen	Vertreter*in/Multiplikator Unternehmen, Land- & Forstwirtschaft Aus- und Weiterbildung	Dr. Jürgen Grocholl (Leiter Bezirksstelle Uelzen)
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften | Campus Suderburg	(Betriebs-)Wirtschaft, Logistik, Digitale Transformation sowie Aus- und Weiterbildung	Prof. Dr. Kirsten Wegner (Professur für Logistikprozesse im Handel | Prodekanin der Fakultät Handel u. Soziale Arbeit)
Samtgemeinde Bevensen-Ebstorf	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im Landkreis Uelzen	Martin Feller (Samtgemeindebürgermeister)

Institution / Organisation	Rolle / Kompetenzfeld	vertreten durch
Stadt Bergen	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im Landkreis Celle	Claudia Dettmar-Müller (Bürgermeisterin)
VHS Heidekreis	Erwachsenenbildung/Weiterbildung als Vertretungsperson der VHS in den drei Landkreisen	Thomas Lembke (Projektbereichsleitung)
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Deltaland mbH	Vertreter*in/Multiplikator Unternehmen	Michael Krohn (Geschäftsführer)
Wohnungsbaugenossenschaft Uelzen eG	Unternehmensmultiplikatorin	Jill Schenk (Geschäftsführerin)
Vertretung der Zivilgesellschaft		
DRK Kreisverband Fallingbostel e.V.	Gesundheit und Pflege, Inklusion	Jens Wonneberg (Fachbereichsleitung Heimverwaltung)
ÜBV Überbetrieblicher Verbund Frauen und Wirtschaft e.V.	Frauen in der Wirtschaft	Susanne Heidt-Uzar (Vorstand ÜBV)
Wirtschaftsjunioren Heidekreis-Celle	Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem Landkreis Celle Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem Landkreis Heidekreis	Thomas Rekowski (Geschäftsführer) Sofie Agergaard-Wendel (Ressortleiterin Bildung & Trainings | Unternehmerin, AkeBoose)
Wirtschaftsjunioren Lüneburg-Elbe-Heide-Region	Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem Landkreis Uelzen	Heiko Kösling (Immediate Past President | Unternehmer, HKX Group) Tobias Siewert (Geschäftsführer | Berater Infrastruktur & Digitalisierungspolitik, IHK Lüneburg-Wolfsburg)

Anhang 2: Ausgangslage in detaillierter Form

Die wichtigsten Herausforderungen in Bezug auf die Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe

Zur Analyse der wichtigsten Herausforderungen der Region wurden durch eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse die Wachstumspotenziale und Entwicklungsbedarfe identifiziert. Dabei wurden alle für die nachhaltige und digitale Entwicklung der Region im Rahmen der beiden Handlungsfelder relevanten Themen berücksichtigt. Aus den Ergebnissen leiten sich Handlungsbedarfe sowie Schwerpunkte für die Konzeptentwicklung ab.

Die SWOT-Analyse setzt sich aus der Ausganglage (7.1), ergänzt um Aussagen aus (kommunalen) Fachplanungen und Ergebnissen aus dem Beteiligungsprozess, der für die Bewerbung durchgeführt wurde, sowie aus Fokusgruppengesprächen mit Expert*innen zusammen.

Ausgangslage

Die Zukunftsregion “HeiDefinition” ist in sich recht homogen. Sie setzt sich aus den drei Landkreisen Celle-Uelzen-Heidekreis zusammen. Während jedoch die Landkreise Celle und Heidekreis Kooperationspartner des Wirtschaftsraumes Region Hannover sowie der Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg und der Metropolregion Hamburg sind, ist die Ausrichtung des Landkreises Uelzen auf die Region Lüneburg, Hamburg und die Metropolregion Hamburg fokussiert, orientiert sich aber auch Richtung Hannover. Damit übernimmt die Zukunftsregion eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen diesen Räumen. Entsprechend der Thünen-Typisierung wird die Zukunftsregion als sehr ländlich beschrieben, was sich v.a. aus der Flächennutzung (vgl. Kap. Landwirtschaft) und der Siedlungsstruktur ableitet. Bezogen auf die Nutzungsstruktur ist die gesamte Region insbesondere durch große Waldflächen geprägt.

Wirtschaft

Wirtschaftlich ist die Region breit aufgestellt. Der Landkreis Celle weist unter dem Kurzbegriff „das Houston Europas” Unternehmen mit ca. 8.000 Beschäftigten der Erdöl- und Erdgasbranche sowie einige internationale Player auf, auch im Bereich Forschung und Entwicklung, was ein großes Potential für den Übergang zur Wasserstoffwirtschaft bietet. So gelangen bspw. über das Zentrum für Hochtemperaturelektronik bei Baker Hughes oder die Technische Universität Clausthal (Forschungszentrum Drilling Simulator) Impulse in die Region. Zudem bildet eine Bohrmeisterschule im Landkreis aus, da das Thema Bohrtechnik ebenfalls stark vertreten ist. Weitere wichtige Wirtschaftsbereiche sind die Themen Tourismus und Handwerk,

insbesondere Metallbau ist sehr gut vertreten. Der Landkreis Uelzen hat sich strategisch ne-

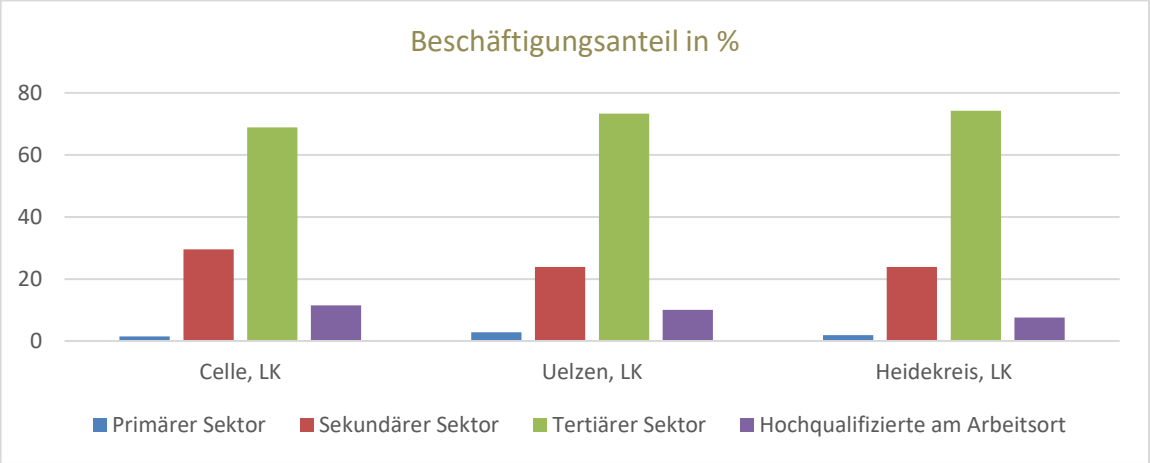

Abbildung 1: Beschäftigungsanteil in %

ben dem großen Handlungsfeld Agrar- und Ernährungswirtschaft für das Thema Digitalisierung aufgestellt und kann dadurch die anderen beiden Landkreise mit den schon erarbeiteten Erfahrungen unterstützen. Zudem entsteht hier Know-How im sparsamen Umgang mit der Ressource Wasser, denn dies ist bundesweit der Landkreis mit dem höchsten Bewässerungsbedarf. Ackerbau ist der Spezialisierungsbereich der Landwirtschaft mit Zuckerrüben und Kartoffeln. Die daraus folgenden Wertschöpfungsketten wie das Nordzucker-Werk in Uelzen und die Veredelung landwirtschaftlicher Produkte sind von Bedeutung. Zudem haben hier Tourismus und der Gesundheitssektor eine wichtige Bedeutung. Dies gilt auch für den Landkreis Heidekreis. Perspektivisch ist der Hausärzt*innenmangel eine Herausforderung in allen Landkreisen. Der Heidekreis verfügt wie die anderen Landkreise über einen Branchenmix sowie über besondere Kompetenzen im Bereich Bioökonomie mit dem 3N-Büro in Bad Fallingbostel. Es ist die Kooperation des Landkreises Heidekreis mit dem 3N Kompetenzzentrum Niedersachsen Netzwerk Nachwachsende Rohstoffe und Bioökonomie e. V. und hat das Ziel, die zukunftsweisende Entwicklung und Nutzung nachhaltiger Produkte zum Klimaschutz und zum Aufbau einer biobasierten Wirtschaft zu leisten. Die Betrachtung der Beschäftigungsanteile über die Branchen in den Landkreisen zeigt deutlich, dass der tertiäre Sektor gefolgt vom sekundären Sektor sowie Hochqualifizierten am Arbeitsort geprägt ist. Dies könnte auf einen starken Tourismussektor in den Landkreisen hindeuten. Der primäre Sektor ist mit einem kleinen Anteil an Arbeitskräften vertreten (vgl. Abb. 1).[6]

[6] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Beschäftigung“ [online]

Die Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegen in allen drei Landkreisen unter dem durchschnittlichen Anteil Niedersachsens je LK. Interessant ist die Differenz aus Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen in der gesamten Zukunftsregion seit 2015.[7]

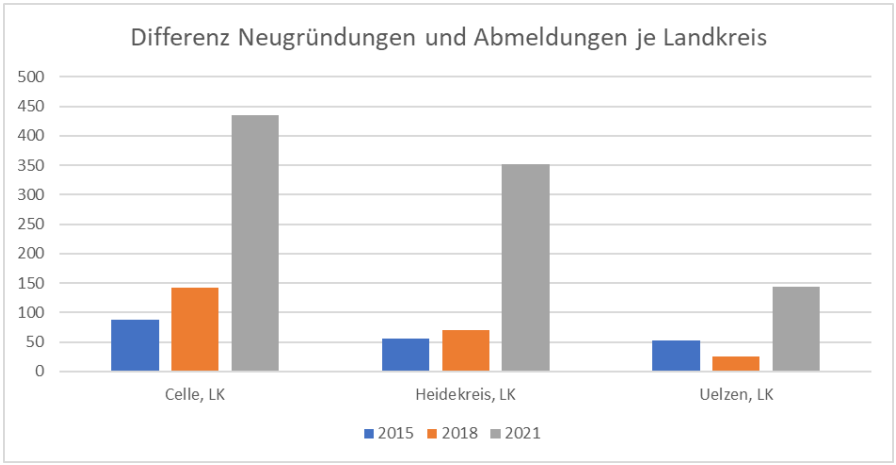

Abbildung 2: Differenz von Neugründungen und Gewerbeanmeldungen

Im Hinblick auf die Gründungsdynamik in der Region ist feststellbar, dass die Differenz zwischen Gründungen und Abmeldungen von 2015 bis 2021 deutlich zunimmt. Eine Deutung dieser Entwicklung ist aufgrund der Corona-Pandemie schwer möglich. Denkbar sind bspw. viele „Ich-Ags“ aufgrund von Jobverlusten. Insgesamt liegt die Gründungsintensität laut dem Landesamt für Statistik Niedersachsen z. B. im LK Celle unter dem Bundesdurchschnitt. Auch die Zahl der Abmeldungen könnte auf die Covid-19-Pandemie zurückgeführt werden, so dass sich hieraus möglicherweise die stark angestiegene Differenz erklären lässt.

Flächennutzung

Die Siedlungs- und Verkehrsfläche hat seit 2011 stetig zugenommen und macht zwischen 8% und 11% der Gesamtfläche aus.[8] Die Wohnbebauung ist durch Ein- und Zweifamilienhäuser dominiert. Dies könnte in Anbetracht der demographischen Entwicklungen der Region in den kommenden Jahren zu steigendem Leerstand bei gleichzeitig neuen Wohnansprüchen führen. In allen drei

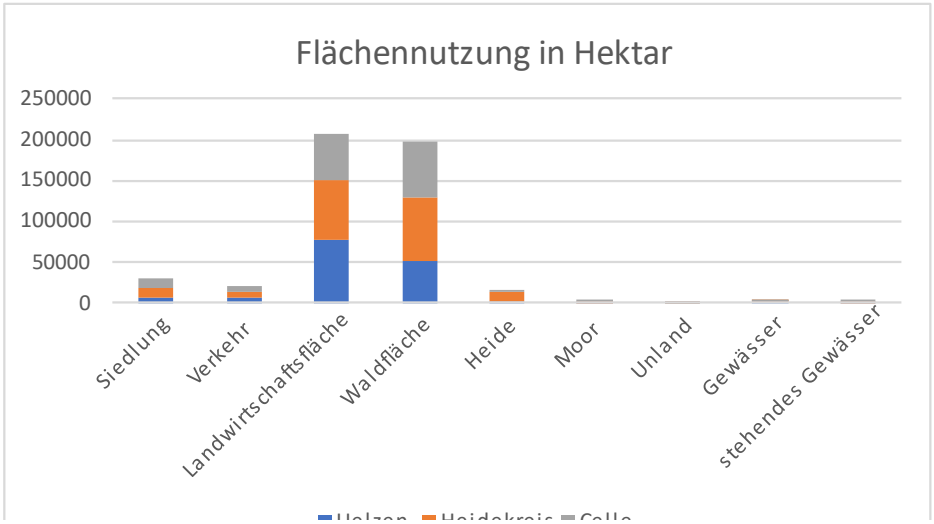

Abbildung 3: Flächennutzung in Hektar

[7] Landesamt für Statistik Niedersaschen: Tabelle Z7900099 [online]
[8] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle Z0000000 [online] und eigene Berechnungen

Landkreisen befinden sich 70% der Wohnungen in entsprechenden Gebäuden, während Mehrfamilienhäuser jeweils nur circa 30% ausmachen. Dies spiegelt sich auch in den pro Person durchschnittlich zur Verfügung stehenden Quadratmetern wider.[9] Mit einem Durchschnitt von 52,2 m² p.P. liegen die Landkreise 5 m² über dem Bundesdurchschnitt. Allerdings sind 43% der Haushalte in der Region Einpersonenhaushalte. Gerade im Hinblick auf Wohnungen für Auszubildende, junge Arbeitnehmende, in die Region zuziehende Fachkräfte bzw. aus dem Ausland zuwandernde Personen bleibt fraglich, ob genug mietbarer und bezahlbarer Wohnraum für diese Zielgruppen vorhanden ist. [10]

Den größten Anteil an der Flächennutzung haben Landwirtschaft und Waldflächen (vgl. Auch Kap. Landwirtschaft).[11]

Bevölkerungsstruktur und -entwicklung

Die demographische Entwicklung in den Landkreisen ist relativ stabil. In den Landkreisen Celle und Heidekreis ist die Bevölkerung um 2% (Celle) und um 4% (Heidekreis) seit 2011 gewachsen. In Uelzen ist die Bevölkerung im selben Zeitraum um 0,4% geschrumpft. Dies deckt sich mit der Entwicklung der Siedlungsfläche. Lediglich im Landkreis Uelzen ist trotz der schrumpfenden und alternden Bevölkerung ein Zuwachs der Siedlungsfläche überraschend, was auf sich entleerende Zentren in den Dörfern bei gleichzeitiger Baulandausweisung in den Kommunen hinweist (Donut - Effekt). In allen drei Landkreisen steigt die Zahl der Personen über 65 Jahren stark, da jetzt die geburtenstarken Jahrgänge ins Rentenalter kommen und junge Menschen in nicht ausreichender Zahl nachkommen. Damit ist die gesamte Zukunftsregion für die kommenden Jahre vulnerabel für die Folgen des demographischen Wandels. In Uelzen ist zusätzlich die Gruppe der unter 15-Jährigen zunehmend kleiner geworden.[12]

Bildung

In der Region gibt es ein umfassendes Angebot an Grund- und Allgemeinbildenden Schulen.[13] Eine Herausforderung für die Region stellt die Entfernung zu den Universitäten und Fachhochschulen dar. Lediglich die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften im Landkreis Uelzen ist aus der Region schnell und einfach zu erreichen. Die Landkreise haben bereits einige innovative Projekte im Bereich der Bildung angestoßen. Im Landkreis Uelzen wurde ein Aktionsprogramm aufgelegt, welches für Schüler*innen die Folgen der Pandemie durch Pro-

[9] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle Z8051021 [online] und eigene Berechnungen
[10] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Soziale Lage“ [online]
[11] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle Z0000000 [online]
[12] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle K1010013 [online]
[13] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle K3001031 [online]

jekte und Maßnahmen abmildern soll. Zusätzlich gibt es bereits seit einigen Jahren die sogenannten Job-Parcours, in welchen Schülerinnen und Schüler Aufgaben aus Ausbildungsberufen kennenlernen können und sich mit Beschäftigten in den jeweiligen Berufen austauschen können. Außerdem werden Qualitätssiegel für Bildungsangebote vergeben, um eine vereinfachte Entscheidung für passende Weiterbildungsangebote ermöglichen zu können. Die Landkreise Heidekreis und Uelzen entwickeln weiterhin sog. Bildungslandschaften, in denen vor allem auch das non-formale Lernen in den Blick genommen wird. Dies stärkt das soziale, persönliche und instrumentelle Lernen, letzteres befähigt die Menschen, sich als aktiv Handelnde, in der stofflichen der Dinge und Produkte zu bewegen. Im Bereich Bildung konnten im Landkreis Celle keine Aktivitäten in Richtung einer Bildunglandschaft identifiziert werden. Allerdings verfügt der Landkreis über verschiedene Bildungsangebote im Bereich Berufsbildung, Bildung und Kultur, Bildungs- und Teilhabepaket und spezielle Angebote für Kinder und Jugendliche, z. B. eine mobile Bibliothek.

Arbeitsmarkt

In der Region gibt es zum Stichtag 30.06.2021 137.809 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.[14] Davon sind im Durchschnitt 2% im primären Sektor tätig, 26% im sekundären Sektor und 72% im tertiären Sektor.[15]

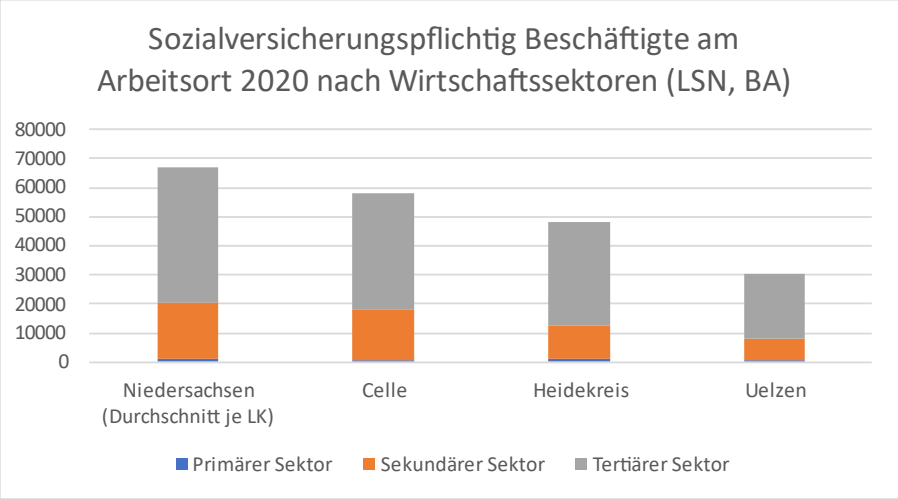

Abbildung 4: Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren

Die Landkreise sind insbesondere im Dienstleistungsbereich sehr stark. Im Vergleich zu den anderen ländlichen Gemeinden nach der Thünen Typologie ist der Anteil des tertiären Sektors sehr hoch und reiht sich dabei in die tourismusstarken Landkreise in Ost-Mecklenburg-Vorpommern, dem Alpenvorland und Nord- und West- Schleswig-Holstein ein.

Die Arbeitslosenquote in den Landkreisen beträgt im Durchschnitt 7,7%, während Celle mit 8,1% die höchste und Uelzen mit 7,1% die niedrigste Arbeitslosenquote aufweist. Die Region

[14] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle K70I5101 [online]
[15] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Beschäftigung“ [online]

liegt damit um ungefähr zwei Prozentpunkte höher als der Bundesdurchschnitt. Insbesondere die Jugendarbeitslosigkeit ist sehr hoch und liegt im Durchschnitt 3% über dem Bundesdurchschnitt. In Celle liegt die Jugendarbeitslosigkeit mit 9% sogar 4% drüber.[16] Dies könnte gerade auch im Zusammenspiel mit der Gebäudestruktur und der demographischen Entwicklung zu Vulnerabilitäten führen. Alle drei Landkreise haben ein negatives Pendler*innensaldo. Celle von 9576, der Heidekreis von 7410 und Uelzen von 3863. Dies deckt sich auch mit der demographischen Situation und der Gebäudesubstanz. Eine negative Pendler*innenquote kann zu dem Phänomen von Schlafsiedlungen führen.[17]

Aufgrund der Alterung der Bevölkerung ist auch von einer relevanten Alterung der Belegschaften auszugehen (wobei die Zuwanderung aus dem Ausland und Deutschland in die Region einen aktuell sehr schwer zu bewertenden Faktor darstellt). Diese Anforderungen des demografischen Wandels stellen die Unternehmen, Beratungs- und Unterstützungsstrukturen gerade in Verbindung mit den Megatrends und hier besonders die Digitalisierung vor neue Herausforderungen, beinhalten aber auch neue Chancen. Laut Fachkräfteallianz sind in den drei Landkreisen sowie im gesamten Bereich Nordostniedersachsen folgende Branchen von “einheitlich hohen Vakanzzeiten betroffen”: Maschinen- und Fahrzeugtechnik, Führer*innen von Fahrzeug- und Transportgeräten, Verkauf, nichtmedizinische Gesundheits- und Körperpflege sowie Lebensmittelherstellung und -verarbeitung. Aber auch die Bereiche in Mechatronik-, Energie- und Elektroberufen sowie IT, Verkehr und Logistik sowie medizinische Gesundheitsberufe werden zunehmend vom Fachkräftemangel betroffen.[18] Während sich die Wirtschaft gerade auch durch Digitalisierung schnell entwickelt und wächst, fehlen junge Menschen. Gleiches gilt im Bereich der Ärzt*innen, bei denen ab 2035 von einem 50-prozentigen Defizit ausgegangen wird.

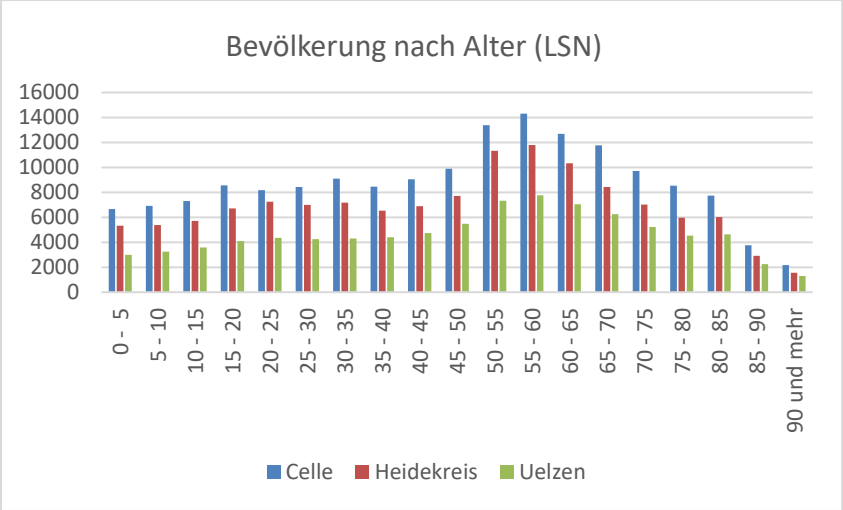

Abbildung 5: Bevölkerung nach Alter

[16] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Arbeitslosenquote“ [online]
[17] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle P70I5107 [online]
[18] Allianz für Fachkräfte Nordostniedersachsen 2021, S. 8

In den drei Landkreisen liegt zudem die Teilzeitquote von Frauen über dem niedersächsischen Durchschnitt, wobei die FKA davon ausgeht, dass es gelingen muss, mehr weibliche Fachkräfte in Unternehmen und in Führungspositionen zu bringen und gleichzeitig den Boom für mobiles Arbeiten, eine neue Arbeits- und Arbeitszeitkultur zu erreichen und auch für Führungspositionen Jobsharing – Modelle zu ermöglichen. Deutlich erhöht ist die Arbeitslosigkeit im Vergleich zu deutschen Einwohnenden bei Menschen mit Migrationshintergrund. So ist diese Bevölkerungsgruppe laut FKA doppelt so stark von Arbeitslosigkeit betroffen, wie Personen ohne Migrationshintergrund.[19]

Viele dieser Personen arbeiten zudem unterhalb der Qualifikationen, die sie in ihrem Heimatland ausgeübt haben. Insgesamt ist mehr Chancengleichheit herzustellen, zudem liegt hier ein großes Potenzial für die Fachkräftegewinnung auf dem regionalen Arbeitsmarkt.

Bei der Betrachtung unbesetzter Ausbildungsstellen liegt der LK Uelzen weit unter dem niedersächsischen Durchschnitt, der LK Celle ungefähr gleich auf mit dem nds. Durchschnitt, während der Heidekreis deutlich über diesem liegt. Die Analyse der Fachkräftestrategie weist darauf hin, dass die Erwartungen beider Seiten (AG und AZUBis häufig nicht zusammenpassen. Interessant ist dabei auch die Betrachtung der Bewerbenden, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Diese sind im LK Celle auf über 11 % und damit über den nds. Durschnitt von 6 % gestiegen, während sie im Heidekreis mit dem nds. Durschnitt gleich liegen und im LK Uelzen deutlich darunter liegen.

Der Anteil der Akademiker*innenquote (Hochqualifizierte) liegt mit 10,5 % weit unter dem Bundesdurchschnitt von 22,2 %.

Insbesondere die Bildungsabwanderung ist möglichst zu verhindern, wozu die Einbindung von Unternehmen und Schulen in Strategien besonders wichtig ist.

Digitalisierung

Der Breitbandausbau ist im Vergleich zu anderen ländlichen Kommunen bereits recht weit fortgeschritten. 94% der Haushalte in Celle, 87% im Heidekreis und 76% in Uelzen haben Zugang zu mindestens 50 Mbit/s, was gemeinhin als gute Breitbandverbindung gilt. Die Grundversorgung von 30 Mbit/s werden im Durchschnitt von 87% der Haushalte erreicht. In allen Landkreisen können auch 50% der Haushalte mit einer Verbindung von 1000 Mbit/s versorgt werden.

[19] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Arbeitslosenquote“ [online]

Die gewerbliche Breitbandverbindung ist fast vollumfänglich mit 50 Mbit/s verfügbar. Allerdings ist die Verbindung mit 1000 Mbit/s bei der gewerblichen Nutzung mit durchschnittlich 40% fast 10 Prozentpunkte niedriger als die private Nutzung.[20] In den Landkreisen werden auch bereits einige Innovative Projekte im Bereich Digitalisierung durchgeführt. Im Landkreis Uelzen wurden drei Programme aufgesetzt die Bürger*Innen Medienkompetenz und Digitalkompetenz vermitteln sollen. Diese Programme zielen besonders auf Lehrkräfte, Senior*Innen und Schüler*Innen ab. Zusätzlich findet dort das Modellvorhaben Smarte.Land.Regionen statt. Hier wird versucht, mit smarten Konzepten die Daseinsvorsorge des Landkreises zu stärken. Im Landkreis Heidekreis wurde viel Wert auf die Einführung der digitalen Verwaltung gelegt. Alle Anträge können im Fachbereich Bauen bereits digital eingereicht werden. Zusätzlich führt der Landkreis gerade das Projekt des Digital-Kompass durch. Hier können Senior*Innen kostenfrei Angebote rund ums Internet und die Digitalisierung wahrnehmen und ihre Medienkompetenz stärken. Im Landkreis Celle sollen ab Mitte 2022 ebenfalls die Verwaltungen digitaler funktionieren. Zusätzlich wurde ein Medien- und Entwicklungsplan aufgestellt, welcher Standards in den Schulen zu medialer Bildung festlegt. Außerdem erhalten Vereine Unterstützung bei Digitalisierungsprozessen durch Fortbildungen, Beratungen und der Information über Fördermöglichkeiten.

Die Landkreise haben bereits gute Schritte zu einer stärkeren Digitalisierung der Region unternommen und haben ein gutes Fundament, um weitere Schritte einleiten zu können. Grundsätzlich fehlt es aber an umfänglichen Erfahrungen, sodass hier für die Zukunftsregion spezifisch Lösungsansätze erarbeitet werden müssen. Im Hinblick auf Digitalisierung verfolgen die drei Landkreise für die Zukunftsregion entsprechend der Hinweise des WBGU eine Digitalisierungsstrategie, die der Nachhaltigen Entwicklung (Agenda 2030, SDGs) folgt.

Nachhaltigkeit

Auch im Bereich der Nachhaltigkeit haben die Landkreise innovative Projekte ins Leben gerufen, um den Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte zu begegnen. Im Landkreis Uelzen wurde ein Nachhaltigkeitsrat ins Leben gerufen um für die Umsetzung der internationalen und nationalen Nachhaltigkeitsziele beratend zur Seite zu stehen. Die Entscheidungen und Vorschläge aus Politik und Verwaltung werden von diesem konstruktiv kritisch beleuchtet und neue Anregungen dazu zu geben.

Außerdem wurde ein Mobilitätskonzept erstellt, um eine nachhaltige Entwicklung in Richtung von E-Mobilität, Sharing-Angebote und Klimaschutzmaßnahmen zu gewährleisten.

[20] Bundesnetzagentur: Breitbandatlas [online]

Im Landkreis Celle sind zahlreiche Maßnahmen in unterschiedlichen Bereichen initiiert worden, z. B. nachhaltige Wasserbewirtschaftung, ein fair-Führer für junge Menschen uvm. Mit der neuen „Bibliothek der Dinge" leistet die Kreisfahrbücherei (KFB) einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der „Agenda 2030" der Vereinten Nationen und deren Umsetzung in Deutschland. Der Landkreis verfolgt in den verschiedenen Handlungsschwerpunkten die Umsetzung der Agenda 2030 und kommuniziert dies auch.

Im Landkreis Heidekreis laufen zahlreiche Vorhaben zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung in den jeweiligen Handlungsfeldern. Besonderes Engagement widmet der Landkreis den außerschulischen Lernorten sowie dem Umwelt- und Naturschutz.[21]

Soziales und Inklusion

In der Region werden 48% der Haushalte dem niedrigen Einkommensbracket zugeordnet. Dies steht im Kontrast zu dem hohen Einfamilienhausanteil der Region. Weitere 33% der Haushalte sind mit einem mittleren Einkommen ausgestattet und 18% haben ein hohes Einkommen zur Verfügung. Insgesamt haben 24% der Haushalte Kinder.

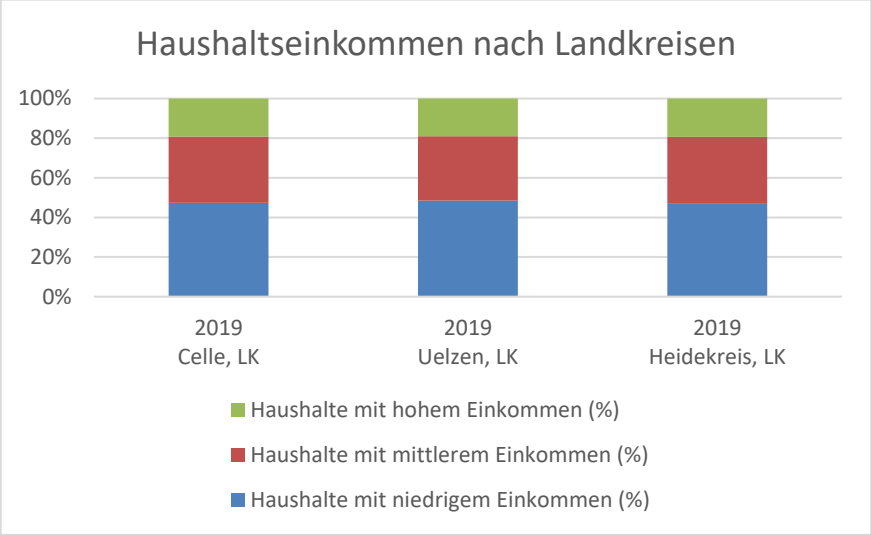

Abbildung 6: Haushaltseinkommen nach Landkreisen

In der Region sind zwischen 2,5% (Uelzen und Heidekreis) und 3,5% (Celle) der Einwohner*Innen von Altersarmut betroffen. Von Jugendarmut wiederum sind zwischen 7,3% (Uelzen) und 10,9% (Celle) betroffen.[22]

Die Landkreise haben bereits einige Innovative Projekte im Bereich der Inklusion ins Leben gerufen. In Uelzen gibt es ein sogenanntes “Teilhabemobil” mit dem ein niedrigschwelliges Lern- und Freizeitangebot vorgehalten wird. Zusätzlich gibt es Schulbegleitungen und Kindertagesstätten mit integrativen Gruppen. Im Heidekreis haben einige Gemeinden das Projekt “Für Alle” ins Leben gerufen. In den Gemeinden die sich dem Projekt angeschlossen haben

[21] Die Beispiele sind exemplarisch herausgegriffen. Alle drei Landkreise verfolgen nachhaltige Prozesse, allerdings gibt es keine landkreisweiten Nachhaltigkeitsstrategien.
[22] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Soziale Lage“ [online]

werden Inklusionsnetzwerke aufgebaut. Auch gibt es eine Nudelwerkstatt in der sich Menschen aus allen gesellschaftlichen Schichten treffen und austauschen können. In Celle wurden Inklusionslotsen etabliert, welche die beratend zur Seite stehen um eine inklusive Beschulung von Kindern zu ermöglichen.

Mobilität

Die Region ist sowohl an den überregionalen Automobilverkehr, als auch an den Fernverkehr der Bahn angeschlossen. Die B3 führt durch die Region und verbindet Hannover mit Celle und Soltau. Zusätzlich wird Uelzen mit der B4 angebunden. Die A7 und die A27 schneidet den Heidekreis, damit ist dieser der Einzige der drei Landkreise mit einer Autobahnanbindung. Der überregionale Fernverkehr mit der Bahn ist insbesondere in Uelzen ist eine Vielzahl von Bahnen erreichbar. Mehrere ICEs, Regionalbahnen, sowie Erixx und Metronom können hier erreicht werden. In Celle und Soltau fahren ebenfalls einige Regionalbahnen, durch welche Uelzen und der Fernverkehr erreicht werden können. Die Mittelzentren der Region sind recht gut in den nationalen Fernverkehr angebunden. In den peripheren Ortschaften sieht es etwas anders aus. Sowohl im Heidekreis, als auch in Uelzen haben weniger als 70% der Einwohner*Innen eine ÖPNV Haltestelle in fußläufiger Entfernung, während es im Landkreis Celle 84% sind. Die Erreichbarkeit von Ober- und Mittelzentren mit den öffentlichen Verkehrsmitteln ist in Uelzen und dem Heidekreis mit 30 Minuten im bundesdeutschen Durchschnitt. Im Landkreis Celle sind es hingegen 40 Minuten, was insbesondere durch die schlechte Erreichbarkeit der Zentren durch die peripheren Gemeinden zu erklären ist.

Die Erreichbarkeit von Nahversorgern ist in allen drei Landkreisen allerdings als angemessen zu bewerten. Die Fahrtzeit mit dem PKW zum nächsten Supermarkt beträgt in keiner der Gemeinden (außer Ahlde mit 10,6 Minuten Mittel) über 10 Minuten. Im Durschnitt ist der nächste Nahversorger in den Landkreisen innerhalb von 6 Minuten zu erreichen. In Celle sind es sogar nur 4,5 Minuten.[23]

Daten zu Umwelt und Klimadingen

Die Region hat im Durchschnitt 14,3% ihrer Fläche unter Naturschutz gestellt (Natura 2000-Gebiete, Naturschutzgebiete oder Nationalparks | Landschaftsschutzgebiete sind von dieser Rechnung ausgenommen). Den geringsten Flächenanteil, der unter Naturschutz steht, stellt dabei der LK Uelzen mit 6,6%, gefolgt von Celle mit 15,5% und dem Landkreis Heidekreis mit 20,8%.

[23] Bundesministerium des Innern und für Heimat: Deutschlandatlas [online]

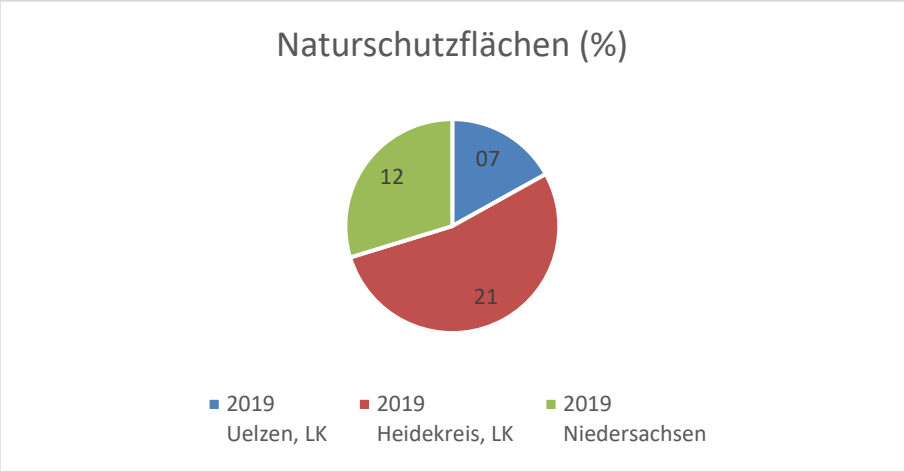

Abbildung 7: Naturschutzflächen in % (ohne LSGs)

Damit liegt der Regionsdurchschnitt um 3 Prozentpunkte höher als der Niedersächsische Durschnitt von 11,6%. Auch der Anteil der unzerschnittenen Freiraumflächen ist mit 33% wesentlich höher als der niedersächsische Durchschnitt von 17,2%. Dieser hohe Wert der unzerschnittenen Freiraumflächen hat einen positiven Einfluss auf Landschaftsqualität, Erholungseignung und Habitateignung der Landschaft und damit auch auf die Biodiversität.[4]

Der Hemerobiewert, welcher einen Index zur Beeinflussung der Umwelt durch den Menschen darstellt ist in den Landkreisen etwas niedriger als in Niedersachsen allgemein und damit die Landschaft durch den Menschen etwas weniger beeinflusst.

Der Stickstoffüberschuss in der Landwirtschaft ist in den Landkreisen seit 2016 rückläufig und liegt im Mittel bei 71,8 kg/ha. Das sind 16 Kg/ha weniger als im niedersächsischen Durchschnitt. Allerdings ist Uelzen hier ein großer Ausreißer mit lediglich 50 kg/ha, während Celle und der Heidekreis sich bei 81-82 Kg/ha bewegen.[24]

Daten Landwirtschaft

Im Landkreis Celle gibt es insgesamt 595 landwirtschaftliche Betriebe, welche eine Fläche von 51.610 Hektar bearbeiten. Davon sind 19 Betriebe im ökologischen Landbau tätig. Es werden also 2,1% der landwirtschaftlichen Fläche ökologisch bearbeitet. Ein Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe bewirtschaftet eine Fläche von 5-200 Hektar. Größere Betriebe sind eher selten.
Im Heidekreis ist die Verteilung anders geartet. Hier gibt es 869 landwirtschaftliche Betriebe, die eine Gesamtfläche von 68.286 Hektar bewirtschaften. Der Anteil der ökologisch bearbeiteten Fläche beträgt 13,1%. Große Betriebe von mehr als 200 Hektar machen hier gerade einmal 6% aus.

[24] Wegweiser Kommune: Indikatoren „Landwirtschaft“ [Online]

Im Landkreis Uelzen sind wesentlich mehr große Betriebe angesiedelt als in den anderen beiden Landkreisen. Eine Fläche von 72.173 Hektar wird von 637 Betrieben bewirtschaftet. Hiervon betreiben 7% ökologische Landwirtschaft.[25] Von den Betrieben im Landkreis werden 52% im Haupterwerb betrieben und 48% im Nebenerwerb.[26] Mit 35% (Uelzen) bis zu 45% (Celle) an Waldflächen liegen die drei Landkreise weit über dem Landesdurchschnitt von 21%. Auch wenn die landwirtschaftliche Flächennutzung ein prägender Faktor der Flächennutzung ist und landwirtschaftliche Fläche in Uelzen über 50% der Gesamtfläche des Landkreises ausmacht (Heidekreis 39%, Celle 37%) liegen alle drei Landkreise unter dem niedersächsischem Landesdurchschnitt von 58%.[27] Innovationen in der Landwirtschaft werden in allen drei Landkreisen umgesetzt, sei es in der Digitalisierung, in der ökologischen Landwirtschaft oder den Veredelungsbereichen.

[25] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle K6080A12 [Online]
[26] Landesamt für Statistik Niedersachsen 2020: Landwirtschaftszählung Niedersachsen [Online]
[27] Landesamt für Statistik Niedersachsen: Tabelle Z0000000 [Online] und eigene Berechnungen

Anhang 3: Liste der Letters of Intent der LEADER-Regionen und Einzelpersonen

Die Liste ist in dieser Fassung nicht enthalten.

Sie liegt dem LEAD-Partner Celle vor.

Anhang 4: Projektsteckbrief blanko

Der Projektsteckbrief ist in dieser Fassung nicht enthalten.

Auf der Website www-heidefiniton.de steht die die aktuelle Fassung des „Projektbogen“ als Download zur Verfügung.

Anhang 5: SWOT nach Entwicklungsbereichen

Digitalisierung und Innovation

STÄRKEN

- Digitalisierung an den Schulen findet bereits statt
- gutes (im Ausbau befindliches) Glasfasernetz
- Es bestehen schon strategische Konzepte im LK Uelzen
- Die Ostfalia als wissenschaftlicher Standort ist in der Region

CHANCEN

- Ausbau von Breitband in den „Grauen Flecken" für mehr digitale Möglichkeiten
- Digitalisierung in z.B. die Landwirtschaft und weitere Bereiche tragen, um Produktion nachhaltiger zu gestalten
- Netzwerke für Innovation

SCHWÄCHEN

Mängel in der Digitalisierung

- Digitaler Unterricht in den Schulen nicht ausreichend, mehr Kompetenzvermittlung notwendig
- Netzanbindung, LTE, 4G nicht in Südheide empfangbar, Kommunikation eingeschränkt
- Netzabdeckung reicht nicht aus für Angebote z. B. über Handy. Eingeschränkte Nutzung
- Breitbandausbau nicht flächendeckend
- Digitale Resilienz: Fachkräfte fehlen und demografischer Wandel

RISIKEN

Nachteile von Digitalisierung

- Digitalisierung wird manchmal überbewertet. Z. B. in den Schulen sollten Kinder neben Digitalisierung auch Aspekte fürs Leben lernen
- Technik ist nur so gut wie die Nutzenden
- Lernprozesse sind Soziale Prozesse – Entfremdung durch digitales Lernen
- Arbeitsverdichtung durch digitale Vernetzung, man arbeitet mehr, weniger Räume zum Luft holen, z.B. Fahrzeiten
- Cybersicherheit zu wenig zu beachten

Arbeitsinfrastruktur, New Work und Gründungskultur

STÄRKEN

Alternative Arbeitsformen und Co-Working

- vereinzelt CoWorkingspaces/-strukturen vorhanden
- vieles gelernt aus der Pandemie, z. B. Home office
- Alternative Arbeitsformen erprobt und gestärkt

Tourismus

- Nachhaltiger Tourismus teilweise vorhanden

SCHWÄCHEN

Co-Working und Austausch

- Es fehlt die Möglichkeit des gemeinschaftlichen Arbeitens und Denkens
- Kein Ort für den zwanglosen Austausch, sichtbar werden
- CoWorkingspaces nicht in ausreichendem Maße vorhanden
- Verteilung, Weitergabe des Wissens in Familienbetrieben

Vereinbarkeit Arbeits- und Privatleben

- Familienfreundliche Schichten für z. B. Alleinerziehende fehlen, damit man Kinder in den Zeiten unterbringen kann. Gerade in der Pflege in Soltau gibt es bspw. solche Klassen
- Mehr Angebote für Jugendliche benötigt, insbesondere Ausbildung, Arbeit, Wohnen, Freizeit

Mobilität und ÖPNV

- ÖPNV Anbindung nicht ausreichend, keine nachhaltige Alternativen zum PKW vorhanden
- immer zwei Autos nötig für Mehrpersonenhaushalte

CHANCEN

Vorhandene Strukturen

- Pandemiebedingt mehr Leerstand in den Innenstädten, kurzfristig nutzbar machen für Gründer*innen

Digitalisierung nutzen

- Hybrides Arbeiten / Digitales Arbeiten (Home Office) auch zur Förderung der **Nachhaltigkeit**
- Co-Working Spaces, mehr Unterstützung für Pilotprojekte
- Co-Working für innovativen Wissensaustausch und ökologische Vorteile (Bsp. Verringerung des Pendelverkehrs)
- Modernisierung in allen Bereichen
- Durch digitale Vernetzung kann die Arbeit effizienter gestaltet werden, Arbeitszeit sinnvoller nutzen, weniger Fahrzeit
- Grundlage für die Unabhängigkeit von Wohn- und Arbeitsort schaffen, kein Pendeln erforderlich

Mobilität

- Pendeln als Option
- Verkehrsverbünde als Unterstützung
- Mobiles Arbeiten ermöglichen
- Innovative Ideen zur Mobilität vorantreiben

Tourismus als Potenzial

- Raumangebot, attraktive Landschaft, nachhaltiger, lokaler Tourismus als Arbeitspotenzial
- Auch die Tourist*innen suchen nach Regionalität und solchen Produkten
- LKs können im Bereich Tourismus voneinander profitieren, mehr Menschen kommen in die Region und finden Standortanreize

Gründungskultur stärken

- Mehr Gründungsinput zur Rückholung von z. B. Studierenden

RISIKEN

Begrenzte Teilhabe

- Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen werden nicht mitgedacht (Zugang zu Co-Working, Digitale Kompetenzen usw.)
- Verlust von Fachkräften für den lokalen Arbeitsmarkt durch Angebote von Home Office, Coworking, mobiles Arbeiten

Bildung und Qualifizierung

STÄRKEN

- Ausbildung im Teilzeit-Pflegebereich läuft sehr gut und bietet Eltern eine qualifizierte Ausbildung
- Hochschule Ostfalia
- Fortschritte der Kompetenzentwicklung
- Berufsbildung: Distanzlernen, besonders für spezielle Bildungsbereiche
- Viel Wissen in der Region
- Gute Qualifizierung in der Region ist möglich

SCHWÄCHEN

- Zu wenig Angebote für Auszubildende in Teilzeit
- Vernetzung Schule-Ausbildung/Studium-Job fehlt derzeit
- wenige Kompetenzen/Fachkräfte (insbesondere im Bereich Digitalisierung)
- Vorhandenes Wissen in der Region ist verstreut / Verteilung, Weitergabe des Wissens in Familienbetrieben

CHANCEN

Wissenstransfer vorantreiben

- Kompetenzentwicklung in den Unternehmen und Schulen
- Verantwortliche Personen schulen für Digitalisierung
- Wissen in der Region zusammenführen – Austausch
- Gegenseitiges voneinander lernen

RISIKEN

Kompetenzen

- Technik ist nur so gut wie die Nutzenden, Lernprozesse
- Lernprozesse sind soziale Prozesse – Entfremdung durch digitales Lernen
- Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen nicht mitzudenken

Fachkräfte und Standortattraktivität

STÄRKEN

Gute Voraussetzungen

- gute Qualifizierung in der Region ist möglich
- Günstiger Wohnraum
- geringe Immobilienpreise (im Gegensatz zu urbanen Zentren)
- Umgebungsqualität/Raumangebot (schöne Landschaft, viele attraktive Ortskerne, ländlich geprägt), Touristische Prägung/Freizeitqualität
- Breitbandausbau ist gut vorhanden

SCHWÄCHEN

Fachkräfteabwanderung

- gut qualifizierte junge Leute wandern ab, kreative Köpfe müssen in der Region gehalten werden
- Distanzen/Flächensituation schwierig für Fachkräftegewinnung
- Jüngere wandern ab, da sie in urbanen Räumen Ausbildung, Kultur, Entwicklungschancen sehen

Demografischer Wandel

- Demographischer Wandel verschärft die Altersprobleme in der Region

Medizinische Versorgung

- Medizinische Versorgung insbesondere in der Fläche

Wohnraum

- Wohnraumstruktur bietet wenig kleine Wohnungen

Mobilität:

- Ausbaufähige ÖPNV-Netze

CHANCEN

Wissenstransfer vorantreiben

- Anreize schaffen für Unternehmen, Wissen zu teilen, zu investieren, um Fachkräfte einzustellen
- Resilient werden gegen große Unternehmen, lokale Unternehmen stärken

Standortqualität stärken

- Standortqualität erhöhen zur Rückholung von z. B. Studierenden
- Fachkräfte aus urbanen Räumen gewinnen, attraktive Arbeitgeber

Wohnraum

- Günstiger, passender Wohnraum, finanzierbar für Familien und junge Leute

Nachhaltigkeit

- Einbezug nachhaltige Entwicklung in alle Bereiche, Verbesserung der Standortqualität und Wettbewerbsfähigkeit

Ausbau Breitbandanbindung/Netzanbindung in den „grauen Flecken" – Möglichkeit des mobilen Arbeitens, Attraktivität des Standortes für stark Netzabhängige Branchen

Schule-Studium-Job vernetzen, um Rückkehrer-Quote zu erhöhen / Kooperation Unternehmen mit Hochschulen (Wissenstransfer, Fachkräftegewinnung)

Räumliche Widerstände durch **Digitalisierung** zum Teil verringern

RISIKEN

Fachkräfteabwanderung

- Abwanderung in urbane Räume, vor allem der jüngeren Generationen
- zu wenige Fachkräfte (insbesondere im Handwerk)
- Konkurrenz um Fachkräfte mit den urbanen Räumen, die Stärken der Region werden nicht erkannt und vernachlässigt
- Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen nicht mitzudenken

Regionalität und regionale Wertschöpfung

STÄRKEN

- LK können sich selbst versorgen mit regionalen Produkten

SCHWÄCHEN

- Regionale Wertschöpfung ermöglichen, vor Ort erhalten
- Windkraft: Vorteile auch in der Region halten
- Rahmenbedingungen für Regionale Wertschöpfung schaffen, handlungsfähig bleiben, Akteure in der Region halten, um Innovationen bezahlen zu können
- Landwirtschaftliche Produkte, lokale Produktveredelung Richtung biologische Veredelung
- Digitalisierung, aber trotzdem Rückbesinnung auf die eigenen Kräfte, regionale Ernährungssysteme. Z. B. Handwerk, Daseinsvorsorge usw.

CHANCEN

Vernetzung der Region

- Netzwerke für Innovationen, kleine Projekte in Netzwerke überführen, Erfolge teilen, Konzepte übertragen, Best Practice Beispiele
- Tiny-Häuser, Hofläden und viele Möglichkeiten, sich regional zu vernetzen.
- Kooperation von Unternehmen mit Hochschulen zum Wissenstransfer und Fachkräftegewinnung
- Verstärkte Zusammenarbeit mit Hochschule
- Vernetzung mit urbanen Räumen und den dort vorhandenen Kompetenzen
- Co-Working für innovativen Wissenstransfer u. ökologische Vorteile (bsp. Verringerung des Pendelverkehrs)
- Clusterbildung durch stärkeren Austausch
- Gegenseitiges Lernen

Nachhaltigkeit

- Nachhaltigkeit als Themenkomplex voranbringen
- Herstellung von Bioprodukten, verarbeitende Unternehmen
- Erzeugung und Vermarktung in Kombination
- Alte Ortskerne und alte Höfe oder funktionale Gebäude bestehen lassen

RISIKEN

- Abwanderung in urbane Räume (vor allem Jüngere)
- zu wenige Fachkräfte (insbesondere im Handwerk)
- Konkurrenz um Fachkräfte mit den urbanen Räumen, die Stärken werden nicht erkannt und vernachlässigt

Bewusstsein und Identität

STÄRKEN

Attraktivität des ländlichen Umfelds

- Attraktiv für Familien und Wohnen im Grünen

SCHWÄCHEN

Mangelnde Attraktivität der Region für Unternehmen und Arbeitnehmende

- Erlebnisqualität nach Feierabend im ländlichen Raum
- geringe Flexibilität/Innovation in Politik und Öffentlichkeit
- Fehlende Identifizierung mit der Region, es fehlt der Mut, starke Branchen zu benennen (wo sind wir besonders gut?)
- Wenig Risikobereitschaft und Wertekonservatismus
- Kaufkraft der ökologischen Produkte ist gering
- Fehlendes Wissen, wo etwas ist
- Abgrenzung der LKs zueinander, bisher wenig Gemeinsamkeiten

CHANCEN

Identität und Gemeinschaftssinn der Region stärken

- Familien schätzen das ländliche Umfeld
- Nachhaltigkeit durch entsprechenden Wertkonservatismus
- Alle Menschen mitdenken und mitnehmen
- Demografischer Wandel in Gemeinschaft zu denken, Ehrenamt
- Gemeinsamkeiten identifizieren und für die gemeinsame Entwicklung der Region nutzen

Neue Ländlichkeit etablieren

- Zugezogene bringen Innovationskraft mit, Integration besser gestalten
- Landkreise können im Bereich Tourismus voneinander profitieren, mehr Menschen kommen in die Region und finden Standortanreize

RISIKEN

Potenziale der Region bleiben ungenutzt

- Zu starke Fokussierung auf die Wirtschaftlichkeit und zu wenig auf gemeinnützige Ziele
- Regionale Strukturen werden nicht geschätzt und nicht genutzt z. B. Verkehrsinfrastruktur, Gewerbegebiet unter alten Paradigmen
- Nicht Verstehen der Chancen für Zugezogene => gute Landebahnen schaffen, neue Ländlichkeit
- Thema Wasser in Verbindung mit Landwirtschaft

Anhang 6: Entwicklungsziele und Entwicklungsbereiche Langfassung

1. Entwicklungsziele im Entwicklungsbereich Digitalisierung und Innovation

1.1 Selbstbild der Region und die Region selbst zu einer innovativen, digitalen Nachhaltigkeitsregion entwickeln und fit machen für die digitale nachhaltige Entwicklung

Die Region entwickelt ein auf sich selbst angepasstes und spezifisches Selbstbild einer nachhaltigen “Smart Region”. Dazu ist es notwendig, ein Zukunftsbild der gesamten Region (vgl. Leitbild) sowie in ausgewählten Handlungsfeldern zu entwerfen und den Status Quo zu identifizieren. Wie viele Unternehmen gibt es schon, die sich innovativer, digitaler und nachhaltiger Methoden und Strategien bedienen? Wie viele Fachkräfte haben entsprechende Kompetenzen? Wie viel Umsatz wird im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit erzielt? Dies sind nur einige Fragen, die bei der Entwicklung des Selbstbildes zu beantworten sind. Gute Beispiele, Aktivitäten, Netzwerke, neue Impulse, gewonnene Fachkräfte in verschiedenen Branchen, Teilhabechancen für alle, uvm. sind Aspekte, die den Standort attraktiv machen. Um Menschen auf die Region aufmerksam zu machen, müssen die Stärken und besonderen Fähigkeiten, Kompetenzen, der Zusammenhalt, die Lebens- und Teilhabequalität sowie Aspekte der guten nachhaltigen und digitalen Arbeitsinfrastruktur kommuniziert werden. Dazu muss eine breite Öffentlichkeitsarbeit auf vielen Kanälen initiiert und umgesetzt werden. Dies ist ein wesentlicher Baustein der Vertrauensbildung und Transparenz in dem digital, nachhaltigen und teilhabeorientierten Transformationsprozess der Region. Zudem müssen die Akteurinnen und Akteure im Transformationsprozess mit der Bewältigung evtl. auftretender Zielkonflikte der Nachhaltigkeit oder zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung umgehen. Dafür bedarf es entsprechender Kompetenzen, die bspw. über das Leitprojekt “Coaching-Netzwerk Digitalisierung” unterstützt und in die Unternehmen sowie die Region gebracht werden. Themen der Cybersicherheit in Unternehmen, Organisationen und der Region sind ebenso wichtiger Bestandteil einer digitalisierten und nachhaltigen Region und Teil der Prozesse, denn eine resiliente und nachhaltige digitalisierte Region setzt sich damit auseinander.

1.2 Netzwerke aufbauen

Netzwerke dienen in der Region dazu, verschiedene Akteurinnen und Akteure der Region zu ausgewählten Themen zusammenzubringen. So können Unternehmen zu gemeinsamen Fragestellungen zusammengeführt und Menschen zusammengebracht werden. Es entstehen dadurch bspw. Wertegemeinschaften, die dann einen gemeinsamen Coworkingspace oder Lernorte gründen. Akteure und Akteurinnen verschiedener Bereiche, z. B. Wirtschaft, Kommune, Wissenschaft, Schule, werden themenorientiert oder auch themen- und hierarchieübergreifend miteinander verbunden. In einem nächsten Schritt können daraus Wissensnetzwerke

entstehen, die auch das Wissen entsprechender Akteurinnen und Akteure zusammenbringen. Auf diese Weise entstehen neue Kooperationen, neue Ideen, neue Möglichkeiten und konkrete Aktionen zur Transformation der Region sowie der Steigerung ihrer Resilienz.

1.3 Rahmenbedingungen schaffen, die Menschen ermutigen, ihr Wissen zu teilen und immer wieder in neue Kontexte zu stellen

Durch für alle erreichbare Orte, an denen die Menschen digital oder analog zusammenkommen können bzw. digitale Plattformen, auf denen Menschen ihr Wissen teilen und Wissen finden können, entstehen Möglichkeitsräume für neue Impulse, Ideen und Vorhaben. Ein solcher Ort soll bspw. mit dem Leitprojekt “CVT – Creating Value Together” entstehen, aber auch das Leitprojekt der digitalen Plattform stellt einen solchen virtuellen Ort dar. Entscheidend ist, dass alle Menschen in und Interessierte an der Region Zugang dazu haben bzw. auch motiviert werden, sich in diese Prozesse einzubringen. Wichtige Rahmenbedingungen sind zum einen der Zugang zu vielen Informationen (bspw. open data) zum anderen die Bedienungs- und Nutzungsmöglichkeiten der Plattform sowie der Daten und der dafür notwendigen Software-Programme durch die Menschen. Sich entsprechende Kompetenzen aneignen zu können, ist die Grundvoraussetzung für die Umstellung ihrer Arbeitswelten.

2 Entwicklungsziele im Entwicklungsbereich Gründungsklima und Arbeitsinfrastruktur

2.1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von morgen entwickeln

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt von ihrer Fähigkeit ab, Geschäftsmodelle zu prüfen und ggf. an neue Entwicklungen anzupassen. Aufgabe dieses Zieles ist es, zu identifizieren, an welchem Startpunkt kleinere und mittlere Unternehmen der Region im Hinblick auf Digitalisierung, zukunftsorientierte Innovationen und die entsprechenden Fachkräfte stehen sowie die Frage, inwiefern es ihnen gelingt, vor die Lage zu kommen bzw. vor der Lage zu bleiben. Viele Unternehmen überschätzen die Entwicklungen der nächsten sechs Monate und unterschätzen die Entwicklungen der nächsten sechs Jahre, was dazu führt, dass sie nicht ausreichend auf Veränderungen von entsprechenden Rahmenbedingungen vorbereitet sind. Die Anpassung an die Veränderung der gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen fordert alle Unternehmen, besonders jedoch kleinere und mittlere bezogen auf die notwendigen Anpassungsprozesse heraus, die diese eine Anpassung häufig aufgrund von Ressourcen- und Finanzengpässen als schwieriger einschätzen. Die Digitalisierung und die nachhaltige Entwicklung, aber auch Themen wie Teilhabe, Diversität oder Führungs- und Managementthemen in Zeiten steigender Komplexität und Unsicherheit (Vuca-World[28])

[28] VUCA: Akronym der englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. In Deutsch meint VUKA Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität., vgl. Griese 2022: [Online]

ermöglichen zudem keine „One-fits-all"-Lösungen, sondern fordern eher spezifische Kooperationsansätze der Unternehmen selbst (z. B. themenbezogen) ebenso wie mit Kommunen (Rahmenbedingungen) sowie Universitäten und Schulen (Fachkräfte).

2.2 Attraktivität der Unternehmen und Organisationen und ihres Umfeldes steigern

Die Herausforderungen an Unternehmen, Organisationen, Kommunen und Regionen, sich zu digitalisieren und nachhaltig zu werden, sind wichtige Bestandteile der Wettbewerbsfähigkeit, die bspw. in Unternehmen dazu führt, dass "d*iese ihre Geschäftsmodelle überprüfen und ggf. anpassen. Transparenter werdende Wertschöpfungsketten erhöhen gleichzeitig den Druck, Unternehmensziele im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung (z. B. Reduktion der C02-Emissionen) in die Unternehmensprozesse zu integrieren.*"[29] Digitalisierung ist kein Selbstzweck, denn sie soll das Leben und so auch Unternehmensprozesse erleichtern und vor allem für die aktuell dringend benötigten Veränderungen bewusst eingesetzt werden. So benötigt dezentral erzeugte Energie digitale Steuerung, Kreislaufwirtschaft digitale Produktdaten aus transparenten Rohstoff- und Lieferketten und umweltschonende Landwirtschaft eine digitale Feldbewirtschaftung. Auch die Kommunen benötigen frei zugängliche Daten z.B. zu Wasser- und Wetterdaten [30]. Nachhaltige und digital kompetente Unternehmen und Organisationen steigern nicht nur die eigenen, sondern aufgrund integrativer Prozesse auch die regionale Attraktivität für die Einwohnenden, Fachkräfte oder touristisch Interessierten. Griese, Hirschfeld, Baringhorst, weisen darauf hin, dass die gemeinsame Betrachtung von Nachhaltigkeit und Digitalisierung zur Verbesserung der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung beiträgt, weshalb die beiden Dimensionen im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung gemeinsam diskutiert werden sollten[31]. Angemessener und bezahlbarer Wohnraum sowie Angebote zur Grundversorgung, Mobilität (auch ohne Auto) und Freizeitangebote sind wichtige Aspekte der Standortattraktivität und relevante Rahmenbedingungen dafür, dass nicht nur Familien, sondern auch Alleinstehende und junge Menschen sich niederlassen. Diese regionalen Bedingungen sind deshalb grundlegende Pfeiler für eine positive Entwicklung des Gründungklimas.

3 Entwicklungsziele im Entwicklungsbereich Bildung und Qualifizierung

3.1 Wissenskonservierung bzw. Wissensmanagement in Unternehmen, Kommunen bzw. Organisationen und den Wissenstransfer stärken

Für Unternehmen, Kommunen und Akteure und Akteurinnen ist die Flut an Informationen ohne entsprechende Strategien und unterstützende Begleitung nicht einfach zu bewältigen. Mit Hilfe

[29] Zit.: Griese, Hirschfeld, Baringhorst 2019: 1
[30] in enger Anlehnung an vgl. Schwarzelühr-Sutter 2020
[31] Zit.: Griese, Hirschfeld, Baringhorst 2019: 18.

entsprechender Systeme und Kooperationen zum Wissensmanagement, Bildungs-, Qualifizierungsstrategien und -maßnahmen kann wichtiges Wissen konserviert, mit neuen Entwicklungen verbunden und neue Ideen entwickelt werden (vgl. Ziel 3.2). Die große Herausforderung liegt v.a. in der Bewältigung der Wissensflut sowie der Identifizierung des spezifisch notwendigen Wissens, z. B. für die digitale Transformation, nachhaltige Entwicklung, Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft oder die Ermöglichung einer breiten Teilhabe und Zusammenarbeit der Menschen in Unternehmen bzw. der Zukunftsregion. Durch den demografischen Wandel, die Zuwanderung aus dem Ausland und das Ausscheiden der älteren Generation aus dem Arbeitsprozess geht vielen Unternehmen und Organisationen wie Kommunen und Vereinen nicht nur die Fachkraft verloren, sondern auch das Wissen, das diese mitnehmen. Das Wissen von Zuwandernden aus anderen Nationen kann viele Impulse bringen, Dinge anders zu gestalten und Prozesse neu zu denken. Zusätzlich kommen andere Erfahrungen mit der Digitalisierung in die Unternehmen und Organisationen. Welches Wissen davon ist zu konservieren, welches zu nutzen, welches Wissen kann in Zukunft von großer Bedeutung sein, welches wäre eher hinderlich? Zusätzlich ist hier zu klären, welche Kompetenzen benötigt werden, um die Prozesse der Digitalisierung und nachhaltigen Entwicklung zu gestalten. Die Kompetenzerweiterung hinterfragt, inwiefern die Menschen in der Lage sind, die entsprechenden Tools auch in ihrer Struktur zu verstehen und entsprechend zu nutzen. Beispiele hierfür sind personalisierte Werbung oder auch Algorithmen, die in der Lage sind, bestimmte Prozesse und Inhalte zu erkennen und zu analysieren, wie sie z. T. schon bei der Durchsicht von Bewerbungen in großen Unternehmen eingesetzt werden. Ziel muss es sein, eine gesellschaftliche Spaltung in “Menschen mit digitalen Kompetenzen” und “Menschen mit weniger digitalen Kompetenzen” zu vermeiden.[32]

[32] Vgl. Aßmann 2020: [Online, Vortrag]

3.2 Neues Wissen entstehen lassen und emergente Lösungen entwickeln (z.B. Leitprojekt Begegnungszentrum CVT)

Es ist nicht leicht, eine Innovation zu erkennen („den Unterschied zwischen Luftblase und Jahrhundertidee"). Lotter schreibt: „Fördert das Experiment, den Versuch, das Probieren – aber lasst die, die das tun, in Ruhe!". Er weist zudem darauf hin, dass *„…Innovationen v. a. dort entstehen, wo Unternehmer*innen agieren. Wer Innovation nicht behindern will, muss Menschen sich frei entwickeln lassen. Das ist die schwierigste Übung von allen, denn sie widerspricht allen Regeln, die bisher in Gemeinschaften gelten"* [33]

Es bedarf einer neuen Vertrauenskultur und der Abkehr der alten „Industrienation" hin zu einer neuen Denkweise. Das Vertrauen in verlässliche Strukturen, die in der Menge, im Kollektiv, in der Regel und der Routine zu finden sind, stellt die Organisation und Definition der Gesellschaft dar (vgl. Lotter). In der digitalen Wissensgesellschaft gelten neue Regeln und *„der Stoff, aus dem das Neue ist, verändert sich fortlaufend"* [34]

Interessant in der Innovationsentwicklung ist die hohe Frustrationstoleranz, die notwendig ist, um einen wichtigen Schritt zu schaffen, den „Weg durch die Wolke". Diesen beschreibt Andreas Molitor in brand eins 2019 zum Thema Innovation (S. 64ff). Er weist darauf hin, dass emotionale, sich dem Erfahrungswissen verweigernde Ausnahmezustände und Bedenkenträger*innen den Innovationen entgegenstehen. Der weltweit anerkannte Evolutionsbiologe Uri Alon sei nach Molitor überzeugt davon, dass Menschen, die auf der Suche nach Innovationen sind, mit ihrem Erfahrungswissen nicht weiterkommen und „immer wieder gegen die Wand prallen".[35]

Der Weg zu neuem Wissen führt häufig durch eine sehr frustrierende Phase, „in der nichts zu gelingen scheint" (Molitor nach Alon). Orientierung und Sicherheit gehen verloren, Erfahrung ist nichts mehr wert, Angst macht sich breit. Dabei hilft hier der Rückgriff auf Erfahrung nicht, denn das Gehirn sucht alte Denkmuster, wenn es sich in Gefahr wähnt. So macht man den gleichen Fehler immer wieder, was Molitor als „Die Wolke" beschreibt. Die Wolke liegt auf der Grenze „…zwischen dem, was wir wissen und dem, was wir nicht wissen, zwischen dem Erforschten und dem Unerforschten!". Diese Innovationsprozesse in den Handlungsfeldern der Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu erzeugen und dafür die entsprechenden Strukturen, das entsprechende Wissen zu generieren, die entsprechenden Akteure und Akteurinnen zusammenzuführen sowie das notwendige Klima dafür zu schaffen, ist Aufgabe dieses Ziels.

[33] Zit. Lotter 2018: 27
[34] Zit. Lotter 2018: 31
[35] Vgl. Molitor 2019: 64

3.3 Innovative digitale und nachhaltige Lernorte entwickeln, umsetzen und erhalten

Dieses Ziel verfolgt die Frage, was sind eigentlich digitale und auf Nachhaltigkeit fokussierte Kompetenzen, was macht digitale und nachhaltige Bildung aus? Digitale nachhaltige Bildung soll sich von der frühkindlichen bis zur Seniorinnen- und Seniorenbildung wiederfinden, in unternehmerischen Bereichen (Industrie 4.0) ermöglicht werden sowie formelle, informelle und non-formale Bildung durchdringen, um die notwendigen Anpassungsprozesse auf den Weg zu bringen. Die Bedeutung der Digitalisierung auch im Hinblick auf Künstliche Intelligenz etc. erfordert entsprechend des Dagstuhl-Dreiecks folgende Schritte: Eine technologische Perspektive/Wie funktioniert das?, eine gesellschaftlich-kulturelle Perspektive/Wie wirkt das? sowie eine anwendungsbezogene Perspektive/wie nutze ich das?[36]

Diese drei Aspekte sind im Hinblick auf das Lernen digitaler Kompetenzen zu berücksichtigen. Verbinden lässt sich dies mit dem Konzept sozialer Orte[37]. Welcher Art die Orte sind, an dem sich Menschen befinden, wird hierin beschrieben. Der 1. Ort ist die Lebenswelt, der 2. Ort ist der Arbeitsort, der 3. Ort ist ein Ort, der nicht der Ort 1 und 2 ist und das Potenzial hat, digitale und analoge Räume miteinander zu verbinden[38]. Der 4. Ort könnten Orte sein, die nicht digital ersetzbar sind, z. B. sakrale Orte oder Wälder, die aufgesucht werden, um genau diese Qualität zu nutzen. Durch die Verbindung von Digitalisierung mit öffentlichen Orten, Lernorten, besteht das Potenzial des Lernens neuer Verhaltens- und Arbeitsweisen und damit ein neues Miteinander gemeinschaftlich zu erlernen. Diese neuen analog, digitalen Lernorte zu schaffen, zu erdenken und zu gestalten, z. B. in Coworkingspaces (ein Lernort für Vertical Farming zu etablieren), Gründungshubs (einen Treffpunkt, an dem Menschen der Region mit Menschen aus der ganzen Welt zusammentreffen), Treffpunkten bzw. Aufenthaltsorten mit ausgewählten zusätzlichen Informationen oder Angeboten (wie bspw. QR-Codes an Gebäuden zum Thema Kreislaufwirtschaft oder Energiesparen) ist die Aufgabe dieses Ziels. Diese Lernorte können sich aber auch in Unternehmen oder Kommunen befinden oder werden neu entwickelt, wie das Leitprojekt ”CVT - Creating Value Together“, das einen solchen Lernort darstellt, der digital hochmodern und dennoch nachhaltig und in organischen Formen als Treffpunkt gestaltet werden soll.

[36] Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V. 2016: [Online]
[37] Vgl. Georg-August-universität Göttingen 2020: [Online]
[38] Vgl. Aßmann 2020: [Online, Vortrag]

4. Entwicklungsziele im Entwicklungsbereich Fachkräfte und Standortattraktivität

4.1 Inklusive regionale, auch digitale, nachhaltige Arbeitswelt entwickeln und stärken, die die Unternehmen zur Resilienz führt

Die Digitalisierung von Betrieben muss gestaltet werden und dies ist gerade für kleinere Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden, z. B. Handwerksbetrieben, kleineren Dienstleistungsbetrieben schwierig. Alle Mitarbeitenden bei diesen Prozessen mitzunehmen und dies inklusiv zu gestalten, steigert die Herausforderung in Betrieben, sind doch verschiedene Sprachen, Beeinträchtigungen, Arbeitszeiten uvm. zu berücksichtigen. Deshalb ist die Wertschätzung des ökonomischen Beitrags, der Kreativität und des Erfahrungswissens der Mitarbeitenden ebenso wichtig wie die Geschäftsprozesse, die hinter der Umgestaltung von digitalen und/oder nachhaltigen Prozessen stehen, mitzudenken und dementsprechend auch die Mitarbeitenden auf diesem Weg kleinschrittig zu begleiten. Die Bereitschaft, Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen umzusetzen, bedeutet auch, die regionalen, überregionalen und globalen Prozesse zu verstehen, z. B. das Internet der Dinge. “Wenn die Heizung den Heizungsinstallateur bestellt, haben nur diejenigen Handwerkerinnen und Handwerker an dem Auftrag teil, die auf der entsprechenden Plattform angemeldet sind und diese auch nutzen können. „Ein(e) Handwerker(-in) muss begreifen, dass Daten zu seinem/(ihrem) Geschäftsmodell gehören – und daraus Dienstleistungen ableiten“[39]. Um diese Prozesse regional zu befördern und die Unternehmen und Organisationen dabei zu unterstützen, sind neben vielen Projektideen, wie 100 best practice mit Ansprechpartnerinnen und –partnern, auch das Leitprojekt ”Coaching-Netzwerk Digitalisierung” (vgl. auch Ziel 5.2) vorgesehen. Dieses kann zur Resilienzsteigerung der Unternehmen und Organisationen beitragen. Griese et al. weisen darauf hin, dass Im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung die organisationale Resilienz als die Fähigkeit diskutiert wird, ökologische und soziale Systemdysfunktionen (beispielsweise Ressourcenknappheit oder soziale Unruhen) möglichst unbeschadet zu überstehen[40]. Die Covid-19-Pandemie und die Ukraine-Krise zeigen, wie wichtig diese Form der Resilienzkompetenz ist. Welchen Beitrag die Digitalisierung leisten kann, ist noch herauszuarbeiten.[41]

[39] Storm 2020: [Online]
[39] Zit. Griese, Hirschfeld, Baringhorst 2019: 15.

[40] Vgl. Günther et al. 2007, Ortiz-de-Mandoja und Bansal 2016 und Endres et al. 2015

4.2 Moderne und junge bzw. altersgemischte Belegschaften und Arbeitswelten aufbauen und nach außen hin branden

Mit der Covid-19-Pandemie haben Digitalisierungsprozesse in Unternehmen und Organisationen und damit auch im Leben der Menschen neuen Raum eingenommen. Während einige Mitarbeitende diese Prozesse begrüßen, weil sie nun überall arbeiten können, vermissen andere das Miteinander am Arbeitsplatz. Diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren noch durch den Fakt hybrider Teams komplexer, z. B. durch Menschen, die mit Robotern, Künstlicher Intelligenz als digitalen Mitarbeitenden zusammenarbeiten. “Die Digital Workforce vereint die Technologien RPA, KI und Maschinelles Lernen, um virtuelle Mitarbeiter zu schaffen, die problemlos direkt in die Arbeitsstruktur integriert werden können.”[42] Die Gestaltung der Arbeitswelten ist somit eine vorrangige Aufgabe vor allem im Hinblick auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Relation zu den Notwendigkeiten, die sich aus den Zielen des Betriebes, der Unternehmung ergeben und unter Berücksichtigung von Diversität, Gleichberechtigung, altersgemischten Teams und den Anforderungen mobilen Arbeitens (vgl. auch die Ziele 4.1 und Entwicklungsbereich Bildung und Qualifizierung). Dieses Ziel ist eng verbunden mit dem Entwicklungsbereich Bildung und Qualifizierung, denn das Aufbauen dieser modernen jungen, altersgemischten Belegschaften erfordert auch neue Formen des Lernens und einen anderen Umgang mit Wissen.

Social Learning über Plattformen, digitale Zwillinge und gute Beispiele in Betrieben ebenso wie in Kooperationen spielen eine wichtige Rolle. Sie “machen das Lernen einfach”, oder Blendet Learning (Lernen, das sich aus dem digitalen und analogen das Beste für den Zweck herausnimmt) und die Demokratisierung des Lernens schaffen Vertrauen[43], stärken das Gemeinschaftsgefühl und sorgen für Gleichberechtigung. Diese Prozesse nach außen hin zu branden, zu bewerben, stärkt wiederum die Verbindung der Mitarbeitenden im Unternehmen, denn diese befürworten, wenn das eigene Unternehmen sich für ein übergeordnetes Ziel, z. B. nachhaltige Entwicklung, einsetzt oder in Rankings für Familienfreundlichkeit etc. gut dasteht. Sie sind Multiplikatoren indem sie andere Arbeitssuchende auf das jeweilige Unternehmen, die Organisation aufmerksam machen. Dies erleichtert die Gewinnung von Fachkräften. Netzwerke und bestehende Aktivitäten der Organisationen, die sich mit Fachkräftegewinnung befassen sind in diese Prozesse einzubinden und an z. B. die Plattform anzudocken. Die Digitalisierung kann zudem langjährige Mitarbeitende, die bspw. aufgrund der Schwere der Arbeit eigentlich nicht weiter am Arbeitsplatz bleiben können, durch entsprechende Unterstützung, z. B. Exoskelette oder andere digitale Lösungen länger im Betrieb beschäftigen. Auch dies

[42] Zit. Safar, 2020: [Online], vgl. Safar, 2020: [Online]
[43] vgl. Wie machen Unternehmen sich und ihre Belegschaft fit für neue Anforderungen? - eLearning Journal Online (elearning-journal.com), Download 23.06.2022

stärkt den sozialen Zusammenhalt. Unternehmen, die nach außen hin eher ”veraltet” auftreten, haben tendenziell größere Schwierigkeiten, neue Mitarbeitende zu finden.[44]

5 Entwicklungsziele im Entwicklungsbereich Regionale Identität und (Umwelt-)Bewusstsein

5.1 Innovative analog-digitale auf Nachhaltigkeit fokussierte Pilotvorhaben unter Beachtung ethischer Aspekte entwickeln und umsetzen (z.B. im Bereich Ausbildung oder Best Practice Vorhaben)

Die Entwicklung von Pilotvorhaben hat in Veränderungsprozessen eine wichtige Funktion, denn diese werden unter besonderer Beobachtung durchgeführt und dürfen scheitern. Dieses Ausprobieren gibt dem “Neuen” Raum und ermöglicht eine vertrauensvolle Zusammenarbeit derer, die dieses Neue auf den Weg bringen. Die Entwicklung von Prototypen erfordert Netzwerke und Kooperationen engagierter, mutiger und neugieriger Menschen, die sich und das Pilotvorhaben ausprobieren wollen, auch im Bereich innovativer Infrastruktur, um Angebote z. B. in Unternehmen, Kommunen oder an besonderen Orten umzusetzen. Dieses ist auch für junge Menschen, die Verwirklichungsräume suchen, interessant. Der ländliche Raum bietet nach Aussage junger in die Region zugezogener Menschen Kreativraum für dieses Ausprobieren und Entwickeln. Die Pilotvorhaben wiederum sind wichtig, um etwas zu testen, aus ggf. entstehenden Irrtümern zu lernen oder auch nachzuahmen, aber Bedingungen leicht zu verändern. Gerade in der Verbindung von Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit gibt es wenig Erfahrungen, da diese Bereiche (Nachhaltigkeit und Digitalisierung) noch zu selten zusammengedacht werden. Im Hinblick auf den normativen Kompass (einer ethischen Dimension dieser Verbindung, vgl. 8.1 Fachliches Konzept), wird hier Neuland betreten und es bietet sich die Chance, Menschen einzubinden, die sich mit diesen Themen noch nicht befasst haben.[45]

5.2 Eine Beratungs- und Unterstützungsstruktur aufbauen für bedarfsorientierte digitale Transformation, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe unter Beachtung des `normativen Kompasses´

Digitale Teilhabe setzt laut Bertelsmannstudie ein Mindestmaß an “digitaler Souveränität” voraus. Darunter werden alle digitalen Kompetenzen verstanden, die für ein selbstbestimmtes Leben – nicht nur im Alter – notwendig sind. Sechs Teilbereiche werden unterschieden, die in individueller, gesellschaftlicher und technologischer Verantwortung liegen: digitale Kompe-

[44] Erfahrungswerte aus dem Beteiligungsprozess zur Zukunftsregion
[45] vgl. Böhm, B. et al. 2022: 31.

tenz, Zugang zu digitaler Bildung, soziales Miteinander, Datensicherheit und Vertrauen, Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit sowie Usability und Produktvielfalt.[46] Die sog. Offliner, also Menschen, die noch nie im Internet waren, gehören zu den älteren Menschen. Die Kosten und Herausforderungen, die sich aus dieser recht großen Zahl ergeben, seien der Politik nicht ausreichend bewusst, denn diese Menschen können die digitalen Angebote von der ärztlichen Versorgung bis zu den Angeboten der Verwaltung oder dem Bestellen von Produkten nicht nutzen.[47] Auch der Sicherheitsaspekt spielt eine große Rolle, nicht nur für Privatpersonen, sondern auch Unternehmen und Kommunen. Die Beratung und Unterstützung von Personen, die sich in Organisationen, Unternehmen oder Kommunen um Digitalisierungsprozesse kümmern, zu vernetzen und zu beraten. Auf diese Weise werden nicht nur sog. Communities of Practice (also kleine Netzwerke[48] von Menschen, die sich gegenseitig mit ihrem Wissen unterstützen können) geschaffen, sondern ein Unterstützungs- und Beratungsnetzwerk aufgebaut, was die Steigerung digitaler Souveränität in Verbindung mit Nachhaltigkeitswissen stärkt. Dies ist das Ziel dieses Vorhabens. Diese Beratungs- und Unterstützungsstruktur kann sowohl die zentrale Plattform (Leitprojekt) nutzen, als auch mit den Akteurinnen und Akteuren der Zukunftsregion, die sich im Prozess beteiligt haben und im weiteren Prozess die Arbeitsgruppen und die Steuerungsgruppe bilden, zusammenarbeiten. So kann das Wissen über die Anwendung digitaler Möglichkeiten ebenso wie die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Sinne des normativen Kompasses in der Zukunftsregion weiterentwickelt werden. Dabei gilt dieses Angebot für alle Menschen der Region und ist ein Beitrag zur gleichberechtigten Teilhabe und gleichwertigen Lebensbedingungen.

[46] vgl. Bürger, Grau 2021: [Online]
[47] vgl. Kubicek 2021: [Online]
[48] vgl. North et al. 2004

Anhang 7: Liste der beteiligten WiSO-Partner

Die Listen für die Auftaktveranstaltung am 28.03.2022 sowie die Fokusgruppengespräche „Arbeitsinfrastruktur und Co-Working“, „Bildung und Qualifizierung“, „Digitalisierung und Innovation“ und „Zukunft“ sind in dieser Fassung nicht enthalten.

Sie liegen dem LEAD-Partner Celle vor.

Anhang 8: Geschäftsordnung der Steuerungsgruppe „Zukunftsregion HeiDefinition“

Präambel

Die Landkreise Celle, Heidekreis und Uelzen haben sich im Rahmen des niedersächsischen Programms Zukunftsregionen zur Zukunftsregion HeiDefinition zusammengeschlossen. Entsprechend den Programmvorgaben richtet die Zukunftsregion eine Steuerungsgruppe für die regionale Zusammenarbeit im Rahmen des Programms ein, um eine angemessene Beteiligung der Wirtschafts- und Sozialpartner und der Zivilgesellschaft sicherzustellen. Die Steuerungsgruppe wird vom Regionalmanagement der Zukunftsregion unterstützt.

§ 1 Name, Gebiet und Sitz

(1) Die Zukunftsregion HeiDefinition bilden die Landkreise Celle, Heidekreis und Uelzen mit allen kreisangehörigen Kommunen.

(2) Die Steuerungsgruppe führt den Namen „Steuerungsgruppe Zukunftsregion HeiDefinition“ und ist ohne feste Rechtsform organisiert.

(3) Die rechtliche Vertretung der Steuerungsgruppe erfolgt über den Landkreis Celle als Lead-Partner der Zukunftsregion.

§2 Aufgaben und Zuständigkeiten

(1) Die Steuerungsgruppe übernimmt folgende Aufgaben im Rahmen der Zukunftsregion HeiDefinition zur Umsetzung des 2022 erarbeiteten Zukunftskonzeptes mit den Handlungsfeldern „Regionale Innovationsfähigkeit“ und „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“:

- Entscheidungen zu Förderwürdigkeit und Priorisierung von Projekten sowie zur Projektauswahl auf Grundlage des Scoringmodells (siehe Anlage „Scoring-Modell der Zukunftsregion“)
- Beschlussfassung über die Einschätzung zum Nichtvorliegen eines Fördervorrangs anderer Richtlinien
- Steuerung des Regionalmanagements und Erteilen von Arbeitsaufträgen
- Entscheidungen zur Öffentlichkeitsarbeit im Zuge der Umsetzung des Zukunftskonzeptes

(2) Die Steuerungsgruppe stellt sicher, dass die Aktivitäten der Zukunftsregion

- einen aktiven Beitrag zur Umsetzung der Querschnittsziele „Nachhaltige Entwicklung“, „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“, „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Gute Arbeit“ leisten und
- den Grundsatz der „Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen“ von Umwelt und Klima berücksichtigen.

(3) Die Mitglieder der Steuerungsgruppe unterstützen die Arbeit der Zukunftsregion mit dem Ziel einer erfolgreichen Umsetzung des Zukunftskonzeptes und der geförderten Projekte, z. B. durch Beiträge zur Öffentlichkeitsarbeit oder bei der Mobilisierung von Menschen zur Teilnahme an der Umsetzung des Zukunftskonzeptes.

§ 3 Mitglieder

(1) Der Steuerungsgruppe gehören als stimmberechtigte Mitglieder an:

Institution / Organisation	Rolle / Kompetenzfeld	vertreten durch
Partner der Zukunftsregion		
Landkreis Celle	Projekt-Leadpartner	Landrat Axel Flader
Landkreis Heidekreis	Projektpartner	Landrat Jens Grote
Landkreis Uelzen	Projektpartner	Landrat Dr. Heiko Blume
Amt für regionale Landesentwicklung		
Amt für regionale Landesentwicklung Lüneburg	Projektbegleitung	Stefani Thomas (Vertretung: Dr. Birgit Nolte)
Wirtschafts- und Sozialpartner		
3N Kompetenzzentrum e. V.	Bioökonomie / Kreislaufwirtschaft, Klimaschutz, Bioenergie	Dr. Marie-Luise Rottmann-Meyer (Geschäftsführung)
Gemeinde Neuenkirchen	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im Landkreis Heidekreis	Carlos Brunkhorst (Bürgermeister)
Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade	Vertreter*in / Multiplikator Unternehmen, Handwerk Aus- und Weiterbildung	Frank Ahlborn (Stabsabteilungsleiter Wirtschaftspolitik und Regionalmanagement)
Heidt + Peters Ingenieure mbH	Unternehmensmultiplikatorin	Susanne Heidt-Uzar (Geschäftsführerin Heidt+Peters) *gleichzeitig ÜBV, s.u. (Stimmrecht für ÜBV)*
IHK Lüneburg-Wolfsburg	Vertreter*in / Multiplikator Unternehmen	Johannes Knauf (Leiter Geschäftsstelle Celle)
Innovationsagentur Nordostniedersachsen	Vertreter*in / Multiplikator Unternehmen	Thomas Knaack (Geschäftsführer)
Landwirtschaftskammer Niedersachsen	Vertreter*in / Multiplikator Unternehmen, Land- & Forstwirtschaft Aus- und Weiterbildung	Dr. Jürgen Grocholl (Leiter Bezirksstelle Uelzen)
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften | Campus Suderburg	(Betriebs-)Wirtschaft, Logistik, Digitale Transformation sowie Aus- und Weiterbildung	Prof. Dr. Kirsten Wegner (Professur für Logistikprozesse im Handel | Prodekanin der Fakultät Handel und Soziale Arbeit)
Samtgemeinde Bevensen-Ebstorf	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im LK Uelzen	Martin Feller (Samtgemeindebürgermeister)
Stadt Bergen	Vertreter*in der Mitgliedskommunen im LK Celle	Claudia Dettmar-Müller (Bürgermeisterin)
VHS Heidekreis	Erwachsenenbildung / Weiterbildung als Vertretungsperson der VHS in den drei Landkreisen	Thomas Lembke (Projektbereichsleitung)

Institution / Organisation	Rolle / Kompetenzfeld	vertreten durch
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Deltaland mbH	Vertreter*in / Multiplikator Unternehmen	Michael Krohn (Geschäftsführer)
Wohnungsbaugenossenschaft Uelzen eG	Unternehmensmultiplikatorin	Jill Schenk (Geschäftsführerin)
Vertretung der Zivilgesellschaft		
DRK Kreisverband Fallingbostel e.V.	Gesundheit und Pflege, Inklusion	Jens Wonneberg (Fachbereichsleitung Heimverwaltung)
ÜBV Überbetrieblicher Verbund Frauen und Wirtschaft e.V.	Frauen in der Wirtschaft	Susanne Heidt-Uzar (Vorstand ÜBV)
Wirtschaftsjunioren Heidekreis-Celle	Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem LK Celle Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem LK Heidekreis	Thomas Rekowski (Geschäftsführer) Sofie Agergaard-Wendel (Ressortleiterin Bildung & Trainings | Unternehmerin, AkeBoose)
Wirtschaftsjunioren Lüneburg-Elbe-Heide-Region	Vertreter*in der jungen Generation 40 Jahre und jünger aus dem LK Uelzen	Heiko Kösling (Immediate Past President | Unternehmer, HKX Group) Tobias Siewert (Geschäftsführer | Berater Infrastruktur & Digitalisierungspolitik, IHK Lüneburg-Wolfsburg)

(2) Ohne Stimmrecht gehören der Steuerungsgruppe an:

Institution, Organisation	Rolle / Kompetenzfeld	vertreten durch
Regionalmanagement		
KoRiS Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung Transferzentrum Elbe-Weser (TZEW)	Koordination der Zusammenarbeit, Projektentwicklung und -begleitung, Fördermanagement etc.	zwei Personen

(3) Die Institutionen benennen feste Mitglieder mit Entscheidungskompetenz. Diese können sich nur in Ausnahmefällen in Sitzungen vertreten lassen und ihr Stimmrecht übertragen. Die Vertretung regeln die Mitglieder in Eigenverantwortung. Eine Vertretung kann nur durch eine Person aus derselben Institution bzw. Organisation erfolgen. Bei Verhinderung sorgen die Mitglieder dafür, dass ihrer Vertretung alle erforderlichen Unterlagen vorliegen.

(4) Bei der Besetzung der Steuerungsgruppe wird ein möglichst ausgewogenes Geschlechterverhältnis angestrebt.

(5) Als Partner der Zukunftsregion sind der Landkreis Celle (Leadpartner) und die Landkreise Heidekreis und Uelzen (Projektpartner) zwingend Mitglieder der Steuerungsgruppe und können nicht aus dieser austreten.

(6) Die Mitglieder der Steuerungsgruppe erklären sich bereit, für die gesamte Dauer der Programmlaufzeit in der Steuerungsgruppe mitzuwirken.

(7) Verstößt ein Mitglied nachhaltig und wiederholt gegen die Grundsätze des Zukunftskonzeptes, gegen die Inhalte dieser Geschäftsordnung oder gegen die Interessen der regionalen Kooperation

in der Zukunftsregion, kann das Mitglied mit einer 3/4-Mehrheit ausgeschlossen und ein neues Mitglied benannt werden. Der Ausschluss eines Mitgliedes mit einer 3/4 -Mehrheit ist ebenfalls möglich, sobald ein Mitglied unentschuldigt zwei Sitzungen in Folge ferngeblieben ist.

(8) Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sind ehrenamtlich tätig, es wird keine Aufwandsentschädigung oder ein Auslagenersatz gewährt. Ein Mitgliedsbeitrag wird nicht erhoben.

§ 4 Vorsitz

(1) Den Vorsitz der Steuerungsgruppe übernehmen im jährlichen Wechsel die Landkreise Celle, Heidekreis und Uelzen als Partner der Zukunftsregion. Ein jeweils anderer Partner übernimmt den stellvertretenden Vorsitz.

§ 5 Sitzungsturnus und Arbeitsweise

(1) Die Steuerungsgruppe tagt nach Bedarf, in der Regel dreimal im Kalenderjahr. Die Sitzungen werden frühzeitig terminiert und jeweils zu Beginn des Jahres für das gesamte Jahr festgelegt.

(2) Sitzungen der Steuerungsgruppe können in Präsenz oder Online durchgeführt werden. Mindestens zwei Sitzungen pro Jahr sollen in Präsenz durchgeführt werden.

(3) Das Regionalmanagement übernimmt die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen in Abstimmung mit den Projektpartnern.

(4) Die Einladung zu den Sitzungen erfolgt mindestens zwei Wochen vor der Sitzung per E-Mail mit Bekanntgabe der Tagesordnung und Bereitstellung der Sitzungsunterlagen. In Ausnahmefällen können einzelne Unterlagen zu einem späteren Zeitpunkt nachgereicht werden, spätestens jedoch fünf Tage vor dem Sitzungstermin. Beschlussvorlagen sind von der verkürzten Frist ausgenommen und müssen verpflichtend spätestens zwei Wochen vor Sitzung zugestellt werden.

(4) Alle stimmberechtigten Mitglieder sollten in den Sitzungen der Steuerungsgruppe vertreten sein. Wenn eine Teilnahme der vorgesehenen Person nicht möglich ist, sollte unter Berücksichtigung von § 2 (3) eine Vertretung benannt werden. Diese ist der Regionalmanagement vor der Sitzung mitzuteilen.

(5) Die Sitzungen der Steuerungsgruppe sind nicht öffentlich. Sitzungsunterlagen sind vertraulich zu behandeln. Sie dürfen nur im Rahmen der Mitwirkung in der Steuerungsgruppe verwendet und nicht an Dritte weitergegeben werden.

(6) Bei Bedarf können zu einzelnen Tagesordnungspunkten Gäste an den Sitzungen der Steuerungsgruppe teilnehmen, z. B. Projektträger zur Beantwortung von Fragen zu Projektanträgen.

(7) Um die Teilnahme der einzelnen Mitglieder zu dokumentieren, führt das Regionalmanagement Teilnehmendenlisten bzw. digitale Anwesenheitslisten bei den (Online-)Sitzungen der Steuerungsgruppe und bewahrt sie für eventuelle Prüfungen der Prüfinstanzen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene auf.

(8) Die Ergebnisse der Sitzung werden in einem Protokoll dokumentiert, das die wesentlichen Inhalte, die Beschlüsse der Steuerungsgruppe und die Anwesenheitsliste enthält. Insbesondere die Ergebnisse der Projektbeschlüsse werden ausführlich dargestellt, um die Transparenz bei der Entscheidungsfindung innerhalb der Steuerungsgruppe zu gewährleisten. Hierbei wird der wesentliche Beratungsverlauf im Überblick ohne einzelne Wortbeiträge dokumentiert. Für die Dokumentation der Förderwürdigkeitsprüfungen nutzt das Regionalmanagement das Formular, das die Verwaltungsbehörde EFRE und ESF+ zur Verfügung stellt. Das Regionalmanagement verschickt das Protokoll nach Abstimmung mit den Projektpartnern in der Regel binnen 14 Tagen nach der Sitzung an alle Mitglieder der Steuerungsgruppe per E-Mail. Die Ergebnisse in Bezug auf die Förderwürdigkeit der Projekte veröffentlicht das Regionalmanagement auf der Website der Zukunftsregion.

§ 6 Entscheidungsfindung und Beschlussfähigkeit

(1) Die Steuerungsgruppe ist beschlussfähig, wenn ordnungsgemäß eingeladen wurde und mindestens folgende Mitglieder anwesend sowie an den Beschlüssen beteiligt sind

- je eine stimmberechtigte Vertreterin / ein stimmberechtigter Vertreter der Landkreise Celle, Heidekreis und Uelzen
- eine stimmberechtigte Vertreterin / ein stimmberechtigter Vertreter des Amtes für Regionale Landesentwicklung Lüneburg
- je eine stimmberechtigte Vertreterin / ein stimmberechtigter Vertreter der Wirtschafts- und Sozialpartner für jedes Handlungsfeld
- zwei stimmberechtigte Mitglieder, die die Zivilgesellschaft repräsentieren

Die Beschlussfähigkeit wird für die gesamte Sitzung festgestellt. Falls sich der Teilnehmendenkreis im Laufe einer Sitzung verändert, ist die Beschlussfähigkeit vor einer Abstimmung erneut zu prüfen.

(2) Sofern die Steuerungsgruppe nicht beschlussfähig ist, sind Vorbehaltsbeschlüsse der anwesenden Mitglieder zu fassen oder die Sitzung neu einzuberufen. Die anwesenden Mitglieder entscheiden mit einer einfachen Mehrheit der Stimmen, ob Vorbehaltsbeschlüsse zu treffen sind oder die Sitzung neu einberufen werden soll.

(3) Im Falle eines Vorbehaltsbeschlusses fordert das Regionalmanagement die verhinderten Stimmberechtigten auf, innerhalb von zwei Wochen im Anschluss an die Sitzung ihr Votum schriftlich oder per E-Mail abzugeben.

(4) Bei Beschlüssen über Projekte, bei denen Mitglieder persönlich beteiligt sind oder persönliche Interessenkonflikte vorliegen, sind diese von den Beratungen und Abstimmungen auszuschließen. In diesem Fall ist die Steuerungsgruppe ausnahmsweise mit einer entsprechend reduzierten Mitgliederzahl beschlussfähig. Die Mitglieder sind verpflichtet, eine persönliche Beteiligung oder einen Interessenkonflikt dem Regionalmanagement vor der Sitzung anzuzeigen. Im Protokoll wird im betreffenden Fall dokumentiert, welche Mitglieder nicht an der Beratung und Abstimmung beteiligt waren.

(5) Grundlage für die Beschlussfassung ist das Zukunftskonzept der Zukunftsregion HeiDefinition (in der jeweils gültigen Fassung) und das Scoringmodell für die Projektauswahl (siehe Anlage: Scoring-Modell).

(6) Bei der Beschlussfassung zu Projekten entscheidet die einfache Mehrheit.

(7) Für eine Änderung der Geschäftsordnung, der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe oder des Zukunftskonzeptes ist eine 2/3-Mehrheit der Stimmen erforderlich. Eine etwaige Anpassung der Geschäftsordnung darf nicht zu Änderungen bei den Grundsätzen, Zielen und Aufgaben der Zukunftsregion führen. Die Auflösung der Steuerungsgruppe kann nur durch einen gemeinsamen Beschluss der Landkreise Celle, Heidekreis und Uelzen erfolgen.

(8) Wird die Sitzung der Steuerungsgruppe online durchgeführt, ist eine Beschlussfassung im digitalen Raum möglich.

(9) In dringenden Fällen können Beschlüsse, insbesondere zur Projektförderung, ausnahmsweise schriftlich oder per E-Mail im Umlaufverfahren gefasst werden. Hierfür erhalten die stimmberechtigten Mitglieder die Beschlussunterlagen per E-Mail und sind verpflichtet, innerhalb von zwei Wochen ihre Stimme per E-Mail abzugeben. Werden weniger als die Hälfte der Stimmen im Rahmen der Abstimmung abgegeben, erfolgt die Beschlussfassung über das geplante Projekt in der nächsten Sitzung.

(10) Mehrheitsentscheidungen der Steuerungsgruppe werden von allen Mitgliedern nach außen mitgetragen.

(11) Die Entscheidungen der Steuerungsgruppe zur Projektauswahl werden veröffentlicht. Die Veröffentlichung von positiven Beschlüssen erfolgt, nachdem ein Projekt von der NBank bewilligt ist. In der Regel erfolgt dies über die Darstellung bewilligter Projekte auf der Website der Zukunftsregion. Die Projektträgerin / der Projektträger wird zeitnah nach der Sitzung über den Beschluss informiert.

§ 7 Evaluierung

(1) Die Steuerungsgruppe stellt sicher, dass die Umsetzung des Zukunftskonzeptes evaluiert wird. Es erfolgt mindestens eine Halbzeitevaluierung zur Mitte des Förderzeitraums und eine Schlussevaluierung nach Ablauf des Programms Zukunftsregionen. Themen der Evaluierung sind der Umsetzungsstand des Zukunftskonzepts, die Erreichung der gesetzten Ziele, die Ermittlung möglicher Hemmnisse, neuen Handlungsbedarfs und neuer Chancen sowie die Arbeit der Steuerungsgruppe und des Regionalmanagements.

(2) In Bezug auf das Budget sorgt die Steuerungsgruppe mit Unterstützung des Regionalmanagements dafür, dass regelmäßige Mittelübersichten den aktuellen Stand der Fördergelder (verausgabt / durch Beschlüsse gebunden / frei) für alle Beteiligten transparent machen.

(3) Das Regionalmanagement unterstützt die Evaluierungen, übernimmt etwaige im Zuwendungsbescheid festgelegte Aufgaben zum Controlling der Umsetzung, aktualisiert die Mittelübersicht regelmäßig und legt diese der Steuerungsgruppe vor.

§ 8 Auflösung der Steuerungsgruppe

Die Zusammenarbeit der Steuerungsgruppe ist auf die Umsetzungsdauer des Programms Zukunftsregionen ausgerichtet. Zum Ablauf der Laufzeit des Programms Zukunftsregionen kann die Steuerungsgruppe ihre Auflösung beschließen, sobald die letzten Abwicklungsschritte der laufenden EU-Förderperiode vollzogen sind.

§ 9 Inkrafttreten der Geschäftsordnung

Die Geschäftsordnung tritt nach Beschluss durch die Steuerungsgruppe der Zukunftsregion in Kraft.

Beschluss am: 6. Juni 2023

Anlage

1: Scoring-Modell der Zukunftsregion *[separates Dokument]*

Anhang 9: Scoring-Modell der Zukunftsregion HeiDefinition

Bewertungsblöcke	Punkte
Fachliche Kriterien	**max. 70 min. 40**
Beitrag zur Erfüllung der Entwicklungsziele des Zukunftskonzepts	**max. 30 min. 15**
Das Projekt leistet einen großen Beitrag zur Erreichung der Enzwicklungsziele des Zukunftskonzepts. Für diese Einstufung muss einer der folgenden Fälle zutreffen: → Das Projekt hat eindeutige und unmittelbare Bezüge zu mehreren (mindestens zwei) Entwicklungszielen des Zukunftskonzepts und lässt deutliche Beiträge erwarten, diese Ziele zu erfüllen. [betreffende Ziele benennen] → Das Projekt leistet einen maßgeblichen Beitrag zu einem Entwicklungsziel, das alleine mit der Umsetzung dieses Projekts (nahezu) erreicht werden kann. [betreffendes Ziel benennen]	30
Das Projekt leistet einen mittleren Beitrag zur Erreichung der Enzwicklungsziele des Zukunftskonzepts. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Das Projekt hat Bezüge zu Entwicklungszielen des Zukunftskonzepts und lässt Beiträge erwarten, diese Ziele zu erreichen.	15
Das Projekt leistet keinen Beitrag, die Enzwicklungsziele des Zukunftskonzepts zu erreichen. Für diese Einstufung reicht es aus, wenn einer der folgenden Fälle zutrifft: → Es ist kein Bezug des Projekts zu einem Entwicklungsziel des Zukunftskonzepts erkennbar. → Das Projekt birgt die Gefahr, dass kontraproduktive Effekte entstehen und es Zielen des Zukunftskonzepts entgegenwirkt.	0
Fachliche Qualität	**max. 20 min. 10**
Das Projekt ist in jeglicher Hinsicht von sehr hoher fachlicher Qualität. Für diese Einstufung müssen folgende Fälle zutreffen: → Das Projekt ist in allen seinen Bausteinen qualitativ hochwertig und sticht heraus: An der Entwicklung sind ausgewiesene Fachleute aus dem Arbeitsfeld beteiligt oder die besondere Qualität ist von entsprechenden Fachleuten bestätigt. → Das Projekt wird in Kooperation mehrerer Akteure und/oder interdisziplinär entwickelt/ umgesetzt.	20
Das Projekt verfügt in einigen Bereichen über gute fachliche Qualitäten. Für diese Einstufung muss einer der folgenden Fälle zutreffen: → Das Projekt ist fachlich gut, sticht jedoch nicht heraus. Dies wird von entsprechenden Fachleuten bestätigt. → Die fachliche Qualität des Projekts reduziert sich auf einige ausgewählte Bausteine. Dies ist von entsprechenden Fachleuten bestätigt.	10

Bewertungsblöcke	Punkte
Das Projekt weist nur sehr geringe oder keine fachlichen Qualitäten auf. Für diese Einstufung reicht es aus, wenn einer der folgenden Fälle zutrifft: → Das Projekt ist fachlich nicht überzeugend. Es knüpft nicht in nachvollziehbarer Weise an den aktuellen Stand der Wissenschaft und Praxis an. Dies wird von entsprechenden Fachleuten bestätigt. → Das vorgeschlagene Vorgehen im Projekt erscheint nicht sinnvoll. Es sind keine Fachleute für das entsprechende Thema bzw. Arbeitsfeld eingebunden.	0
Langfristigkeit	**max. 10**
Das Projekt wirkt deutlich über den Förderzeitraum hinaus und führt zu dauerhaften positiven Veränderungen in der Zukunftsregion. Für diese Einstufung muss einer der folgenden Fälle zutreffen: → Das Projekt wird nach Umsetzung langfristig etwas zum Positiven verändern. Die Effekte werden noch mindestens fünf Jahre nach Ende des Förderzeitraums zu spüren sein. → Der Projektträger ist in der Lage, das geförderte Vorhaben erfolgreich auf Dauer selbstständig weiterzuführen.	10
Das Projekt wirkt im gesamten Förderzeitraum oder darüber hinaus und lässt positive Wirkungen erwarten. Für diese Einstufung muss einer der folgenden Fälle zutreffen: → Das Projekt wird nach Umsetzung mehrere Jahre etwas zum Positiven verändern. Die Effekte werden ein bis zwei Jahre nach Ende des Förderzeitraums zu spüren sein. → Der Projektträger ist in der Lage, das Projekt einen begrenzten Zeitraum selbstständig weiterzuführen.	5
Das Projekt wirkt nur kurzfristig und wird nach Abschluss keine weitreichenderen positiven Veränderungen zur Folge haben. Für diese Einstufung reicht es aus, wenn einer der folgenden Fälle zutrifft: → Das Projekt wirkt lediglich während seiner Laufzeit. Die Effekte enden unmittelbar mit Abschluss des Projekts. → Nach Abschluss des Projekts stellt sich unmittelbar wieder die Situation vor Projektstart ein. → Der Projektträger wird das Projekt nach Abschluss nicht (eigenständig) weiterführen.	0
Effizienz des Mitteleinsatzes	**max. 10 min. 5**
Der Mitteleinsatz steht in einem sehr guten Verhältnis zum erwarteten Effekt und der Beitrag zu den Zielen ist im Verhältnis zu den Kosten sehr hoch. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Der Mitteleinsatz ist im Verhältnis zum erwarteten Effekt gering. Das Projekt kommt im Vergleich zu anderen möglichen Ansätzen mit weniger Mitteln zum gleichen Effekt.	10
Der Mitteleinsatz steht in einem akzeptablen Verhältnis zum erwarteten Effekt und der Beitrag zu den Zielen ist im Verhältnis zu den Kosten mittelmäßig. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Der Mitteleinsatz ist im Verhältnis zum erwarteten Effekt akzeptabel. Andere Ansätze kommen mit ähnlichem Mitteleinsatz zu gleichen Effekten.	5

Bewertungsblöcke	Punkte
Der Mitteleinsatz steht in keinem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Effekt und der Beitrag zu den Zielen ist im Verhältnis zu den Kosten gering. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Der Mitteleinsatz ist im Verhältnis zum erwarteten Effekt zu hoch. Andere Ansätze kommen mit geringerem Mitteleinsatz zu gleichen Effekten.	0
Beitrag des Projekts zu den Querschnittszielen	**max. 30 min. 15**
Nachhaltige Entwicklung und Do no significant harm	**max. 5 min. 3**
Das Projekt bzw. der Projektträger fördert in hohem Maße ökologische und klimaschutzrelevante Aspekte, das Projekt führt zu keinen Beeinträchtigungen der Umwelt und des Klimas. Für diese Einstufung müssen folgende Fälle zutreffen: → Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen positiven Beitrag zu einem oder mehreren in der Arbeitshilfe „Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung – Nachhaltige Entwicklung – Gute Arbeit“ der NBank vom 14.06.2022 definierten Bereiche zur Nachhaltigen Entwicklung und hat keine negativen Auswirkungen auf Klima, Gewässer, Boden, Luft oder Ökosysteme. → Das Projekt hält die gesetzlichen Mindeststandards vollumfänglich ein.	5
Das Projekt bzw. der Projektträger fördert ökologische und klimaschutzrelevante Aspekte, das Projekt führt zu keinen erheblichen Beeinträchtigungen der Umwelt und des Klimas. Für diese Einstufung müssen folgende Fälle zutreffen: → Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen Beitrag zu einem oder mehreren in der Arbeitshilfe genannten Bereiche und hat keine erheblichen Auswirkungen auf Klima, Gewässer, Boden, Luft oder Ökosysteme. → Das Projekt hält gesetzliche Mindeststandards ein.	3
Das Projekt bzw. der Projektträger fördert ökologische und klimaschutzrelevante Aspekte nicht und durch das Projekt sind erhebliche Beeinträchtigungen der Umwelt und des Klimas möglich. Für diese Einstufung reicht es aus, wenn einer der folgenden Fälle zutrifft: → Das Projekt bzw. der Projektträger leistet keinen Beitrag zu einem oder mehreren in der Arbeitshilfe genannten Bereiche, und es besteht das Risiko negativer Auswirkungen auf Klima, Gewässer, Boden, Luft oder Ökosysteme. → Das Projekt hält gesetzliche Mindeststandards nicht vollumfänglich ein.	0
Gleichstellung	**max. 5**
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen großen Beitrag zur Gleichstellung. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es treffen mehrere Kriterien der in der Arbeitshilfe „Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung – Nachhaltige Entwicklung – Gute Arbeit“ der NBank vom 14.06.2022 definierten Bereiche zu Gleichstellung der Geschlechter zu.	5

Bewertungsblöcke	Punkte
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen geringen Beitrag zur Gleichstellung. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft nur eins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	3
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet keinen Beitrag zur Gleichstellung. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft keins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	0
Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit [prioritäres Querschnittsziel]	**max. 15** **min. 10**
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen großen Beitrag zur Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es treffen mehrere Kriterien der in der Arbeitshilfe „Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung – Nachhaltige Entwicklung – Gute Arbeit“ der NBank vom 14.06.2022 definierten Bereiche zu Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung zu.	15
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet zu einzelnen Aspekten von Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit einen Beitrag. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft nur eins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	10
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet keinen Beitrag zur Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft keins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	0
Gute Arbeit	**max. 5**
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen großen Beitrag zu „Guter Arbeit“. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es treffen mehrere Kriterien der in der Arbeitshilfe „Querschnittsziele Gleichstellung der Geschlechter – Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung – Nachhaltige Entwicklung – Gute Arbeit“ der NBank vom 14.06.2022 definierten Bereiche zur Guten Arbeit zu.	5
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet einen Beitrag zu „Guter Arbeit“. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft mindestens eins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	3
Das Projekt bzw. der Projektträger leistet keinen Beitrag zu „Guter Arbeit“. Für diese Einstufung muss folgender Fall zutreffen: → Es trifft keins der in der Arbeitshilfe benannten Kriterien zu.	0
Summe insgesamt	***max. 100*** ***min. 55***

Die zu erreichende Mindestpunktzahl beträgt 55 Punkte. Davon müssen mindestens 40 Punkte auf die fachlichen Kriterien und 15 Punkte auf die Bewertung der Querschnittsziele entfallen.