



Erfolge sichern, Potenziale nutzen:

Fortschreibung Strukturentwicklungs- programm

Mitteldeutsches Revier Sachsen-Anhalt



SACHSEN-ANHALT

#moderndenken



**STRUKTUR
WANDEL**

MITTELDEUTSCHES
REVIER SACHSEN-ANHALT

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1 Hintergrund und Stand der Umsetzung des Strukturentwicklungsprogramms	10
1.1 Hintergrund und Genese des SEP	10
1.2 Zielsetzung und Kerninhalte des SEP	11
1.3 Evaluierungen auf Bundes- und Landesebene als Grundlage der weiteren Ausrichtung des SEP	11
1.4 Initiale Erfolge mit Blick auf Projektanmeldungen und -bewilligungen	12
1.5 Exkurs: Ausgewählte Leuchtturmprojekte im Rahmen des SEP	15
1.6 Verbleibende Mittel und Mittelabflusssteuerung	20
1.7 Zentrale Handlungsbedarfe für die Fortschreibung des SEP	21
1.7.1 Handlungsbedarf 1: Schärfen von Handlungsfeldern und Zielen	21
1.7.2 Handlungsbedarf 2: Stärkung der landesstrategischen Perspektive und Steuerung	21
1.7.3 Handlungsbedarf 3: Transparenz, Fortschritts- und Wirkungsmessung	22
2 Überblick der Maßnahmen zur Adressierung von Handlungsbedarfen im Rahmen der Fortschreibung	23
2.1 Vorgehen, Ziel und Charakter der Fortschreibung	23
2.2 Maßnahmenüberblick und Fokus der Fortschreibung	23
2.3 Bündelung der Ziele des SEP in neun Zieleclustern als zentrale Grundlage weiterer Maßnahmen (Maßnahme A)	25
3 Priorisierung der Zielecluster als Kernmaßnahme zur Wirkungsstärkung des SEP (Maßnahme B)	29
3.1 Einleitung und Ausgangspunkt der Priorisierung	29
3.2 Zentrale Leitprinzipien und Priorisierungsgrundlagen	29
3.3 Überblick zur Priorisierung der Zielecluster	31
3.4 Primäre Zielecluster	32
3.4.1 Zielecluster zu Fachkräftesicherung und -qualifizierung (ZC 6 und ZC 7)	32
3.4.2 Zielecluster zu nachhaltiger Wertschöpfung (ZC 1) sowie einer Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien (ZC 5)	36
3.4.3 Zielecluster zu generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialen Knotenpunkten (ZC 8)	37

Inhaltsverzeichnis

3.5	Sekundäre Zielecluster	38
3.5.1	Zielecluster zu Forschung und Innovation (ZC 3)	38
3.5.2	Zielecluster zu touristischen und kulturellen Angeboten (ZC 4)	39
3.6	Niedrigpriorisierte Zielecluster	39
3.7	Um- und Durchsetzung der Zielecluster-Priorisierung sowie der Stärkung einer landesstrategischen Perspektive	40
4	Konkretisierung der Zielecluster, Einführung einer Zielerreichungskontrolle sowie eines Programmmonitorings (Maßnahmen C und D)	42
4.1	Wirkungstreppe des SEP als Grundlage für Monitoring und Wirkungsmessung	42
4.2	Einführung von Indikatoren zur Konkretisierung der Zielecluster und als Grundlage der Zielerreichungskontrolle (Maßnahme C)	43
4.2.1	Anforderungen und Auswahl von Indikatoren	43
4.2.2	Überblick zum aktuellen Stand der Indikatorik	45
4.3	Konzeption einer Zielerreichungskontrolle und eines Programmmonitorings (Maßnahme D)	47
4.3.1	Grundlagen und Zielsetzung	47
4.3.2	Konzept für Zielerreichungskontrolle und Programmmonitoring	49
5	Stakeholdermanagement und -beteiligung auf Landesebene	50
5.1	Überblick und Entwicklung	50
5.2	Revierausschuss	50
5.3	Interministerielle Arbeitsgruppe und Leitungsausschuss auf Staatssekretärebene	51
5.4	Teilnahme am Begleitausschuss EFRE/ESF+/JTF	52
5.5	Bürgerbeirat zum Strukturwandel	53
6	Ausblick für die Folgejahre 2025 und 2026	54
6.1	Etablierung, Validierung und iterative Weiterentwicklung eingeführter Konzepte und Werkzeuge	54
6.2	Fokus Wirkungsmonitoring und -kontrolle	54
6.3	Erörterung passfähiger Lösungen für eine optimierte Datenbereitstellung und -auswertung	55
6.4	Weitere Fortschreibung des SEP	55
Abkürzungsverzeichnis		56
Impressum		57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bewilligte Projekte als Anteil der Budgets der 1. Förderperiode	12
Abbildung 2:	Angemeldeter Bedarf an Fördermitteln des InvKG und vom Bund gebilligte Projekte in Sachsen-Anhalt	13
Abbildung 3:	Fördermittelverteilung nach Handlungsfeldern (inkl. Mittel aus Bundes- und Landesarm sowie JTF)	14
Abbildung 4:	Geplanter und realisierter Mittelabfluss der Finanzhilfen Bund im Landesarm	20
Abbildung 5:	Übersicht geplanter Maßnahmen für die Jahre 2024 – 2026 und adressierte Handlungsbedarfe	23
Abbildung 6:	Konsolidierte neun Zielecluster basierend auf vorherigen Handlungsfeldern	26
Abbildung 7:	Übersicht der Leitprinzipien als Bewertungsgrundlagen zur Priorisierung der Zielecluster	30
Abbildung 8:	Angemeldeter Fördermittelbedarf je Zielecluster und Handlungsfeld	31
Abbildung 9:	Priorisierung der Zielecluster anhand der Leitprinzipien sowie der Relevanz für die Querschnittsthemen	32
Abbildung 10:	Wirkungstreppe des Strukturentwicklungsprogramms	42
Abbildung 11:	Integriertes Konzept für Zielerreichungskontrolle, Programmmonitoring und Wirkungskontrolle	48



Vorwort

Im Rahmen des Investitionsgesetzes Kohleregionen (InvKG) hat der Bund dem Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt im Jahr 2020 4,8 Milliarden Euro für Investitionen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Infrastruktur und Bewältigung des Strukturwandels zugesprochen. Im selben Jahr begann eine interministerielle Arbeitsgruppe, die inhaltlichen Eckpunkte des Strukturentwicklungsprogramms Sachsen-Anhalt (SEP) zu erarbeiten, das Anfang 2022 als 300 Seiten starkes Dokument veröffentlicht wurde und eine Vision für das Revier bis 2038 als Grundlage für Handlungsfelder und Ziele formuliert.¹

Herr Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff betont im Vorwort den klaren Fokus des SEP auf der Arbeitsplatzsicherung durch eine Transformation des Mitteldeutschen Reviers Sachsen-Anhalt und auf der Stärkung seiner Attraktivität für die Menschen im Süden Sachsens-Anhalts. Als „Fahrplan für eine umfassende Entwicklung der Region“² soll das SEP für eine „bestmögliche Verschränkung von Landes-, Bundes- und europäischen Förderprogrammen“ sorgen und damit sogar „weit über die Fördermöglichkeiten des Strukturstärkungsgesetzes hinaus[gehen].“

Erste Wegmarken dieses Ziels konnten, wie im ersten Teil dieser Fortschreibung des SEP dargestellt, bereits erreicht werden. So sind bedeutende Mittel bereits für Projekte in allen fünf Gebietskörperschaften gebunden worden – in den Landkreisen Anhalt-Bitterfeld, Burgenlandkreis, Mansfeld-Südharz und Saalekreis sowie der Stadt Halle (Saale). Insgesamt 162 Projekte sind Stand Mai 2024 quer durch die Region bewilligt und gestartet, einige haben bereits für sichtbare Veränderungen gesorgt. Mit der Vereinbarung zur Reviergerechtigkeit zwischen den fünf Gebietskörperschaften und dem Land³ ist durch die Festlegung der Finanzhilfen pro Landkreis bzw. für die Stadt Halle zudem Planungssicherheit geschaffen worden.

1 https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Schulung/Strukturwandel/SEP/Strukturentwicklungsprogramm__Druckfassung__01.pdf.

2 Ebd. S. 4.

3 <https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/service/news/strukturwandel-kohleregion-vereinbarung-zur-reviergerechtigkeit-zwischen-den-gebietskoerperschaften-und-dem-land-unterschrieben>. Diese ‚Reviervereinbarung‘ bedingte die im Juli 2023 als Anpassung festgehaltene Änderung der Landesrichtlinie ‚Sachsen-Anhalt Revier 2038‘ zur Regelförderung im Rahmen des Investitionsgesetzes Kohleregionen: <https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/entwicklung-foerdern/landesfoerderung/regelfoerderung-ueber-die-landesrichtlinie>.



Das SEP soll gleichermaßen strategischer Handlungsrahmen für die am Strukturwandel beteiligten Akteure und zentrale Bewertungsgrundlage für die Vorhaben sein. Die Prüfung, ob das SEP in seiner bisherigen Form diesem Anspruch gerecht wird und zu welcher Wirkung dieser „Fahrplan“ im Revier bisher geführt hat, ist im Rahmen einer Bundesevaluierung sowie einer extern durchgeführten Landesevaluierung im Auftrag der Stabsstelle Strukturwandel der Staatskanzlei Sachsen-Anhalt in den Jahren 2022 und 2023 untersucht worden. Das Strukturentwicklungsprogramm ist darin als identitätsstiftende und integrierende Grundlage für die gemeinsame Arbeit der Akteure im Mitteldeutschen Revier an der Transformation gewürdigt worden. Hervorgehoben wurden die erfolgreiche, intensive Stakeholderbeteiligung, der Einbezug regionaler und lokaler Expertise bei der Erarbeitung und Umsetzung des SEP, die im betrachteten Zeitraum zu einer im Bundesvergleich schnellen Bewilligung von Projekten geführt haben. Darauf können wir zurecht gemeinsam stolz sein.

Als Empfehlungen zur Weiterentwicklung des SEP wurden aus den Evaluationen auf inhaltlicher Ebene insbesondere die Schärfung der Handlungsfelder und Ziele sowie auf organisatorisch-prozessualer Ebene die Stärkung der landesstrategischen Perspektive und der Ausbau geeigneter Steuerungsinstrumente abgeleitet. Ausgehend von diesen Empfehlungen wurde mit Blick auf die noch ungebundenen Mittel für den Strukturwandel der Region und die genannten Bedarfe ein erneuter Beratungsprozess der beteiligten Akteure für eine Fortschreibung des SEP angestoßen.

Das vorliegende Dokument stellt das Ergebnis dieses Prozesses dar. Es ist bewusst als Fortschreibung konzipiert, die das bestehende SEP nicht ersetzt, dessen Inhalte nicht wiederholt und seine Vision und Zielsetzung nicht in Frage stellt. Vielmehr schließt es an das Ursprungsdocument an, übersetzt es in den aktuellen Kontext, konkretisiert und schärft es – für eine zielgerichtete Umsetzung, gestärkte Steuerung und Erfolgsmessung der Transformation im Mitteldeutschen Revier.



Die Fortschreibung ist zu diesem Zweck in sechs Kapitel unterteilt:

Im ersten Teil erfolgt ein Blick auf **Hintergrund und Status quo**, wesentliche Kennzahlen zu Mittelbewilligung und -abfluss sowie Kernergebnisse und **Handlungsbedarfe** aus den erfolgten Bundes- und Landesevaluierungen.

Das zweite Kapitel bietet einen Überblick der im Jahr 2024 und in folgenden Jahren **geplanten Maßnahmen**, um die benannten Handlungsbedarfe in inhaltlicher Hinsicht sowie auf strukturell-organisatorischer Ebene zu adressieren. Als Grundlage und erster Schritt zur Schärfung des SEP werden übergreifend die aggregierten **neun Zielecluster** vorgestellt, in denen die bisherigen 26 Ziele künftig zusammengefasst sind.

Im dritten Teil dieses Dokuments werden zunächst die Leitprinzipien beschrieben, auf denen die im Anschluss vorgestellte **Priorisierung der Zielecluster** basiert. Dabei wird anhand konkreter Maßnahmen die Schwerpunktsetzung erläutert und vertieft. Ziel der Priorisierung ist es, die verbleibenden Mittel unter Berücksichtigung der bereits erfolgten Mittelverteilung sowie aktueller Entwicklungen, Dynamiken und Erkenntnisse fokussiert einzusetzen. So sollen künftige Vorhaben bestehende Projekte sinnvoll ergänzen, ihre Wirkung multiplizieren sowie Lücken mit Blick auf aktuell unterförderte Ziele schließen. Projekte, die die Förderwürdigkeitsprüfung durchlaufen haben (Billigung durch den Bund ist erfolgt), betrifft diese Priorisierung damit ausdrücklich nicht. Auch die im Jahr 2022 im Rahmen der „Vereinbarung zur Reviergerechtigkeit“ zwischen den Gebietskörperschaften und dem Land⁴ getroffenen Absprachen zur Mittelverteilung pro Landkreis bzw. für die Stadt Halle (Saale) bleiben unberührt. Wie die Priorisierung in der gelebten Praxis umgesetzt und angewendet werden soll, wird abschließend dargestellt.

Im vierten Kapitel werden eingangs das zugrunde gelegte Wirkungsmodell des SEP sowie die avisierten **Indikatoren** vorgestellt. Diese sollen einerseits die

⁴ <https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/service/news/strukturwandel-kohleregion-vereinbarung-zur-reviergerechtigkeit-zwischen-den-gebietskoerperschaften-und-dem-land-unterschrieben>. Diese ‚Reviervereinbarung‘ bedingte die im Juli 2023 als Anpassung festgehaltene Änderung der Landesrichtlinie ‚Sachsen-Anhalt Revier 2038‘ zur Regelförderung im Rahmen des Investitionsgesetzes Kohleregionen: <https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/entwicklung-foerdern/landesfoerderung/regelfoerderung-ueber-die-landesrichtlinie>.



Zielecluster konkretisieren, andererseits die Grundlage bilden für das nachfolgend beschriebene **Konzept zur Nachverfolgung von Zielen auf Projekt- und Programmebene** sowie zur gestärkten Programmsteuerung.

Das fünfte Kapitel beleuchtet, wie sich die **Stakeholder-Beteiligung** entwickelt hat, d. h. welche Gremien und Gesprächsformate sich etablieren konnten bzw. hinzugekommen sind und wie diese arbeiten, um eine **bestmögliche Beteiligung der Strukturwandelakteure** sicherzustellen.

Das sechste Kapitel beschreibt abschließend **verbleibende Schritte, Prioritäten und Schwerpunkte** hinsichtlich der Weiterentwicklung des SEP **für die kommenden Jahre**.

Mit dieser Fortschreibung des SEP schärft und erweitert das Mitteldeutsche Revier die Werkzeuge, mit denen es den Wandel sowohl strategisch als auch operativ steuert. Ich freue mich sehr, dass wir es erneut im Schulterschluss mit wesentlichen Akteuren des Strukturwandels erarbeitet haben und hiermit Ihnen, werte Leserinnen und Leser, vorlegen können. Es ist aus meiner Sicht ein handfestes und handlungsleitendes Dokument geworden – substanziell, konkret, zielgerichtet. Und zugleich eine Grundlage, um den Strukturwandel zunehmend transparenter und in all seinen positiven Effekten sichtbarer für die Menschen der Region zu machen.

Ihr Dr. Jürgen Ude

Staatssekretär für Strukturwandel
im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt
und industrielle Großprojekte

Hintergrund und Stand der Umsetzung des Strukturentwicklungsprogramms

1.1 | Hintergrund und Genese des SEP

Zur Erreichung der Klimaziele hat sich der Bundesgesetzgeber mit dem Kohleausstiegsgesetz für ein Ende der Braunkohleverstromung bis spätestens Ende 2038 entschieden. Der beschlossene Ausstieg aus der Kohleförderung ist verbunden mit einem Strukturwandel in jenen Regionen, in denen die Kohleförderung vielfach seit langem einen zentralen Faktor für Menschen, Kommunen und Wirtschaft bildet. Zur Bewältigung dieser Transformation in den betroffenen Regionen wurde im August 2020 das Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen (StStG) mit einem Gesamtbudget von 41,09 Milliarden Euro veröffentlicht. Daraus stellt der Bund den Bundesländern in Form des Investitionsgesetzes Kohleregionen (InvKG) Finanzhilfen für Investitionen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Infrastruktur und Bewältigung des Strukturwandels zur Verfügung.

Dem Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt wurden im Zuge dessen 4,8 Milliarden Euro aus dem Investitionsgesetz Kohleregionen zugesprochen. Davon werden dem Land 1,68 Milliarden Euro als Teil des „Landesarms“ für eigene Investitionen zur Verfügung gestellt. Die Ausschüttung der Fördergelder erfolgt gestaffelt in Form von drei Förderperioden. In der 1. Förderperiode (2020–2026) erhält Sachsen-Anhalt bis zu 660 Millionen Euro. In der 2. Förderperiode (2027–2032) werden weitere 540 Millionen Euro gewährt. In der letzten Förderperiode (2033–2038) werden 480 Millionen Euro zugeteilt. Die Fördersumme verteilt sich dabei auf fünf Gebietskörperschaften: Den Landkreis Anhalt-Bitterfeld (ABI), den Burgenlandkreis (BLK), die kreisfreie Stadt Halle (HAL), den Landkreis Mansfeld-Südharz (MSH) sowie den Saalekreis (SK). Zusätzlich werden 3,12 Milliarden Euro als Teil des „Bundesarms“ vom Bund direkt bereitgestellt – darunter Förderprogramme, die ebenfalls von den Ländern genutzt werden können, wie beispielsweise das Programm „Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten“ (STARK-Programm).

Des Weiteren werden insgesamt 364 Millionen Euro durch die EU aus dem Just Transition Fund (JTF) bereitgestellt. Der JTF wird im Rahmen der europäischen Strukturförderung (EFRE/ESF+) umgesetzt und dient der Bewältigung der ökologischen, ökonomischen und beschäftigungsspezifischen Herausforderungen, vor die europäische Regionen im Zuge der Dekarbonisierung der Wirtschaft gestellt werden. Die bereitgestellten Mittel stehen innerhalb der laufenden EU-Förderperiode (2021–2027) in den Gebietskörperschaften des Mitteldeutschen Reviers zur Verfügung. Im Rahmen der Erstellung des Territorialen Plans für den gerechten Übergang wurde der Fokus innerhalb der JTF-Förderung in Sachsen-Anhalt auf die folgenden Bereiche gelegt: Industrieinfrastruktur (direkte Unternehmensförderung), Haltefaktoren für Fachkräfte und Familien, Bildung, Forschung und Entwicklung sowie das Neue Europäische Bauhaus.

1.2 | Zielsetzung und Kerninhalte des SEP

Mit dem Ziel der strategischen Ausrichtung der Strukturwandel-Förderung entstand im Jahr 2021 das Strukturentwicklungsprogramm. Ausgehend von einer umfassenden Bestandsaufnahme und unter einer breiten Einbeziehung zahlreicher Akteure aus Zivilgesellschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft wurde hierin eine Vision für die Region bis 2038 unter Berücksichtigung der strukturwandelspezifischen Herausforderungen entwickelt. Dementsprechend soll das Revier an „Strahlkraft über die Landesgrenzen hinaus“ gewinnen und sich als eine „innovationsstarke und lebenswerte Umgebung“ darstellen.⁵

Neben der Formulierung einer Vision und Mission wurden im SEP der Ist-Zustand des Reviers beschrieben und vier strategisch-inhaltliche Handlungsfelder definiert: „Wirtschaft und Innovation“, „Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt“, „Bildung und Fachkräftesicherung“ und „Attraktivität des Reviers für Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger“. Diese Handlungsfelder geben in ihrer Ausgestaltung den Raum für potentielle Projekte vor und beinhalten Impulse zur Multiplikation der beabsichtigten Wirkung durch Synergieeffekte im Hinblick auf die Landesstrategie. Sie sind durch insgesamt 26 Hauptziele untersetzt und wurden zudem durch strategische Querschnittsthemen für eine zukunftssichere Region ergänzt, die handlungsfeldübergreifend berücksichtigt werden sollen. Diese beinhalten die Digitalisierung, Umwelt-/Klimaschutz und Ressourceneffizienz, die Sicherstellung „guter“ Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze, den Barriereabbau im öffentlichen und insbesondere ländlichen Raum sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen.

Den konkreten Start der Strukturförderung stellte im Dezember 2020 die Veröffentlichung der Landesrichtlinie „Sachsen-Anhalt Revier 2038“ dar, die als maßgebliches Referenzdokument die Gewährung von Zuwendungen an Gebietskörperschaften und sonstige Träger kommunaler Aufgaben nach dem InvKG regelt. Im Rahmen einer Aktualisierung der Richtlinie wurden im Jahr 2023 zudem „Vereinbarungen zur Reviergerechtigkeit“ (nachfolgend auch: Reviervereinbarung) integriert, die durch das Land und die einzelnen Gebietskörperschaften unterzeichnet sind und diesen feste Budgets inklusive der dazu gehörigen Budgethoheit für den Landesarm zuschreiben. Auf dieser Grundlage hat die Umsetzung der Strategie zunächst mit dem Aufsetzen spezifischer Förderinstrumente begonnen. In einem weiteren Schritt folgte die Anmeldung und Bewilligung erster Projekte.

Noch nicht in das SEP integriert wurden Konzepte für die perspektivische Messung respektive Evaluation von Projektfortschritt, -erfolgen und -wirkung. Diese wurden im Sinne eines „Ausblicks“ jedoch bereits als konkrete nächste Schritte benannt, um im Rahmen von bedarfsorientierten Fortschreibungen des SEP perspektivisch entwickelt zu werden. Dafür sind regelmäßige Evaluierungen des Programms vorgesehen, die eine Basis für die Ausgestaltung dieser Fortschreibungen bieten sollen.

1.3 | Evaluierungen auf Bundes- und Landesebene als Grundlage der weiteren Ausrichtung des SEP

Als verpflichtende Vorgabe des Strukturstärkungsgesetzes ist im Jahr 2023 die erste einer alle zwei Jahre vorzunehmenden wissenschaftlichen Evaluierung des InvKG für alle Braunkohleländer durchgeführt worden. Ziel war es, erste Erkenntnisse zur Umsetzung des InvKG zu erhalten und insbesondere die

⁵ Strukturentwicklungsprogramm (2021, S. 8)

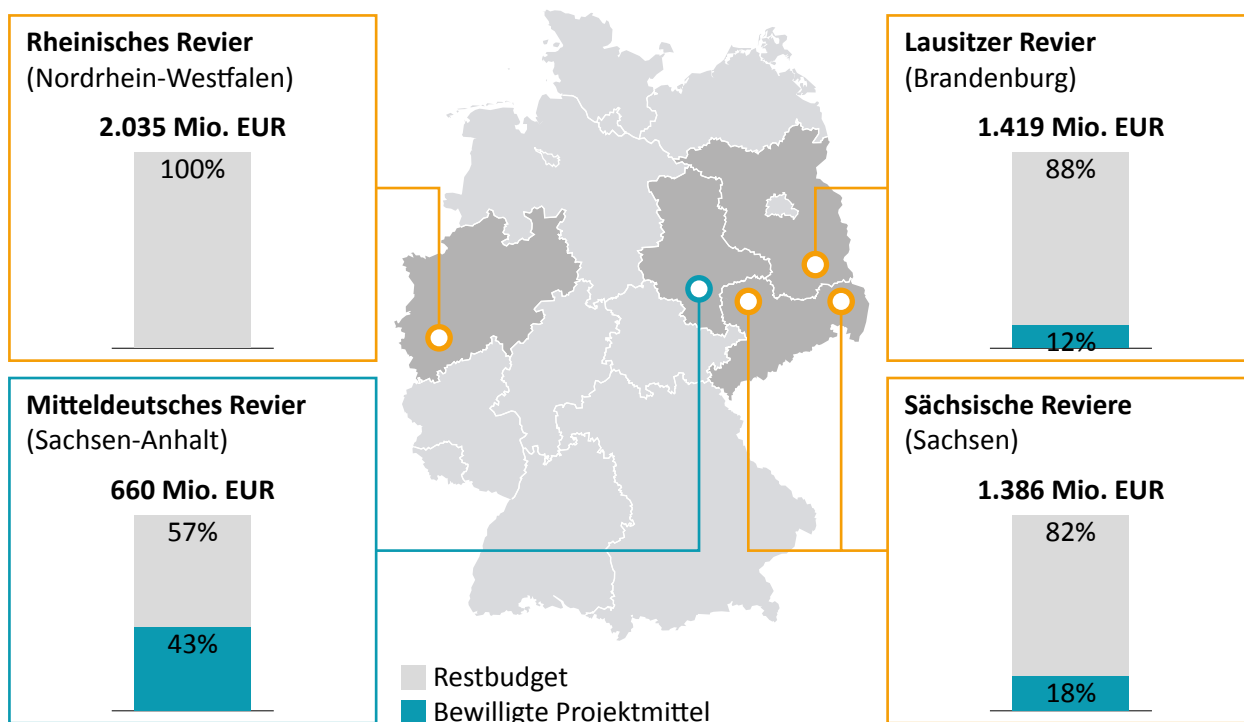
unterschiedlichen Zugänge der Länder hinsichtlich Vorhabenplanung und Projektqualifikation zu evaluieren und bspw. anhand der individuellen Umsetzung des SEP zu analysieren. Die Bundesevaluierung, durchgeführt vom Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) und dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), fokussiert sich insbesondere auf die im Rahmen des InvKG und des STARK-Bundesprogramms geplanten Vorhaben sowie die vorläufige Bewertung ihrer möglichen Effekte.

Ergänzend zur Bundesevaluierung hat die Stabsstelle „Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier“ (SSW), ebenfalls im Jahr 2023, die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH beauftragt, eine Evaluierung des SEP aus sachsen-anhaltischem Blickwinkel durchzuführen. Ziel war es, komplementär zur Bundesevaluierung Empfehlungen zur Optimierung der Vorhabeneffektivität und Effizienz der Fördersystematik (insbesondere mit Blick auf die „Richtlinie Sachsen-Anhalt Revier 2038“ und ausgewählte Förderinstrumente) auf Basis der Landesstrategie zu erarbeiten sowie den Aufsatz eines Wirksamkeitsmonitorings für den konkreten Bedarf in Sachsen-Anhalt vorzudenken.

Die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluierungen stellen eine zentrale Grundlage für die Ausgestaltung dieser Fortschreibung dar und sind im Folgenden dargestellt.

1.4 | Initiale Erfolge mit Blick auf Projektanmeldungen und -bewilligungen

Im Rahmen der Bundesevaluierung wurde festgestellt, dass Sachsen-Anhalt zum Jahresende 2022 mit 43 Prozent die im Reviervergleich höchste Bewilligungsquote des Budgets der 1. Förderperiode aufweist (siehe Abbildung 1).



Abweichungen zu 100% sind rundungsbedingt

Abbildung 1: Bewilligte Projekte als Anteil der Budgets der 1. Förderperiode (2020–2026) des InvKG (in Prozent und Millionen Euro, Stand: Dezember 2022)⁶

6 Darstellung auf Basis von Analysen der Bundesevaluierung (Brachert et al. (2023, S. 77))

Zugleich wurde darin der schon zu Beginn des Förderprozesses bestehende Pool an Projektideen positiv hervorgehoben. Dementsprechend wurden zwischenzeitlich bis März 2024 für 79 Prozent der verfügbaren Fördermittel aus Bundes- und Landesarm Projekte angemeldet und bewilligt (siehe Abbildung 2).

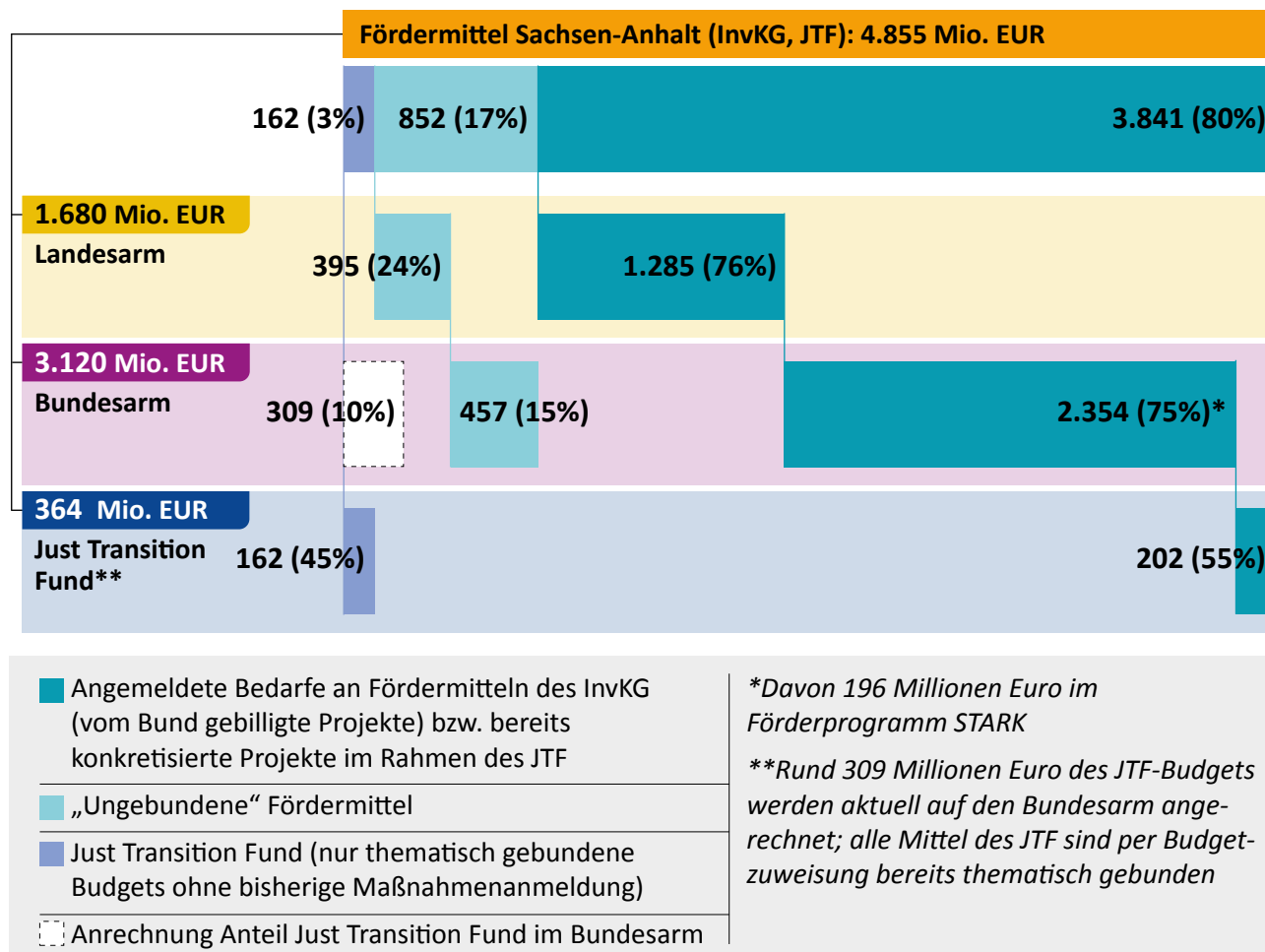






Abbildung 2: Angemeldeter Bedarf an Fördermitteln des InvKG und vom Bund gebilligte Projekte in Sachsen-Anhalt (in Millionen Euro, Stand: März 2024)

Somit ist in Sachsen-Anhalt der Grundstein für eine zügige Umsetzung des SEP bereits gelegt. Dabei decken die bisher angemeldeten Projekte – mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung – alle vier Handlungsfelder des SEP ab (siehe Abbildung 3).

Im Handlungsfeld „Wirtschaft und Innovation“ konnten mit circa 40 Prozent des Landesarms bislang die meisten Fördermittel gebunden werden. Dabei zeigt eine tiefergehende Betrachtung, dass alle Gebietskörperschaften einen signifikanten Teil der Finanzhilfen des Bundes für die Erschließung von mindestens je einem Industrie- und Gewerbegebiet eingeplant haben. Entsprechend befanden die Bundesevaluatoren in 2023 in Relation zu anderen Revieren eine starke Fokussierung auf die Erschließung von Gewerbegebieten.

Mit Blick auf verbleibende Mittel empfehlen die Autoren der Bundesevaluation, im Zeichen des demographischen Wandels und des sinkenden Arbeitskräftepotenzials in Sachsen-Anhalt, insbesondere die Sicherung und Gewinnung von Fachkräften in den Fokus zu rücken. Hierunter fallen laut Bericht beispielsweise die Förderung beruflicher Bildung, die Verbesserung der Attraktivität des

Reviere inklusive seiner Anbindung, aber auch die Arbeitsmarktintegration bisher unterrepräsentierter Gruppen sowie die Förderung der Fachkräftezuwanderung von außen. Diese Empfehlung wird mit Blick auf die Attraktivität des Reviers als weiteres förderintensives Handlungsfeld mit circa 25 Prozent der Mittelzuteilungen bisher teilweise adressiert. Dieses ist somit nach dem Handlungsfeld „Wirtschaft und Innovation“ das zweitgrößte Handlungsfeld. Dabei fließen die Investitionen mit 22 Prozent bislang jedoch überwiegend in die Verbesserung der verkehrstechnischen Anbindung im Rahmen von mehr als einem Dutzend Projekten (Stand März 2024), insbesondere im Bundesarm.

Fördermittel je Handlungsfeld*		100%	4.855 Mio. EUR
	Wirtschaft und Innovation	40%	1.957 Mio. EUR
	Attraktivität des Reviers	25%	1.215 Mio. EUR
	Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt	8%	369 Mio. EUR
	Bildung und Fachkräftesicherung	4%	175 Mio. EUR
	Übergreifende Töpfe / Unterstützung der administrativen Umsetzung des Strukturwandels	6%	286 Mio. EUR
	„Ungebundene“ Fördermittel (inkl. „Pipeline“ der Gebietskörperschaften, Planungsreserven)	17%	852 Mio. EUR

* Abweichungen zwischen Prozent- und Euro-Angaben sind rundungsbedingt

Abbildung 3: Fördermittelverteilung nach Handlungsfeldern (inkl. Mittel aus Bundes- und Landesarm sowie JTF, Stand: März 2024)

1.5 | Exkurs: Ausgewählte Leuchtturmprojekte im Rahmen des SEP

Im Folgenden wird ein Schlaglicht auf ausgewählte Projekte mit übergreifender Strahlkraft aus den unterschiedlichen Gebietskörperschaften geworfen, die die Vielfalt der Projekte und die erreichten Meilensteine illustrieren.



Mit dem Kompetenzzentrum für Energieeffizienz durch Digitalisierung in Industrie und Gebäuden (KEDi) wird in Halle eine zentrale Anlaufstelle für kleine und mittelständische Unternehmen geschaffen. Das Kompetenzzentrum hat zum Ziel, KMUs sowie die Gebäudewirtschaft dabei zu unterstützen, Energieeffizienzpotenziale mittels Digitalisierung besser zu erschließen. Hierfür wird das KEDi zusammen mit Partnern die Sichtbarkeit entsprechender Lösungen erhöhen, Informationsangebote stärken, den Austausch unter den verschiedenen Interessensgruppen intensivieren und politische Prozesse begleiten.

Ort:	Halle
Projektdauer:	2022–2038
Geplantes Investitionsvolumen:	121.932.000 Euro
Erreichte Meilensteine:	Feierliche Eröffnung KEDi sowie Initiierung weiterer Konsolidierungs- und Ausbauphase

Geothermie Sangerhausen



Foto: Schacht Wettelrode



Foto: Stadwerke Sangerhausen GmbH

Machbarkeitsstudie zur Entwicklung einer CO₂-neutralen, ressourceneffizienten, nachhaltigen Fernwärmeversorgung in der Stadt Sangerhausen unter Nutzung des vorhandenen geothermischen Potenzials an Grubenwasser des ehemaligen Mansfelder Kupferbergbaus. Das Vorhaben in Verbindung mit der geplanten Investitionsmaßnahme soll den Landkreis Mansfeld-Südharz zu einer Modellregion Geothermie in Deutschland entwickeln.

Ort:	Sangerhausen
Projektdauer:	2021–2023 (Regelförderung 2024–2031)
Geplantes Investitionsvolumen:	243.000 Euro (zzgl. 33.329.250 Euro im Rahmen der Regelförderung)
Erreichte Meilensteine:	Untersuchung und Bewertung technisch-wirtschaftlicher Risiken; Entwicklung technischer Lösungen inkl. Kostenbetrachtung, Realisierungsdatenplan

Bildungscampus Weißenfels



Foto: © Stadt Weißenfels

In Weißenfels entsteht ein Bildungscampus auf dem Gelände des ehemaligen Klosters St. Claren sowie dem angrenzenden Neubau und dem Gelände des Goethe-Gymnasiums. Das Ziel ist es, einen Bildungs- und Begegnungsort für die gesamte Bevölkerung zu schaffen, der die unterschiedlichsten Generationen miteinander verbindet.

Ort:	Weißenfels
Projektdauer:	01.01.2021–2026 (Ende Förderaufruf)
Geplantes Investitionsvolumen:	25.000.000 Euro
Erreichte Meilensteine:	Im Jahr 2022 wurde ein detailliertes Raumkonzept entwickelt. Darauf folgte Ende 2022 die Finalisierung der Bauvoranfrage.

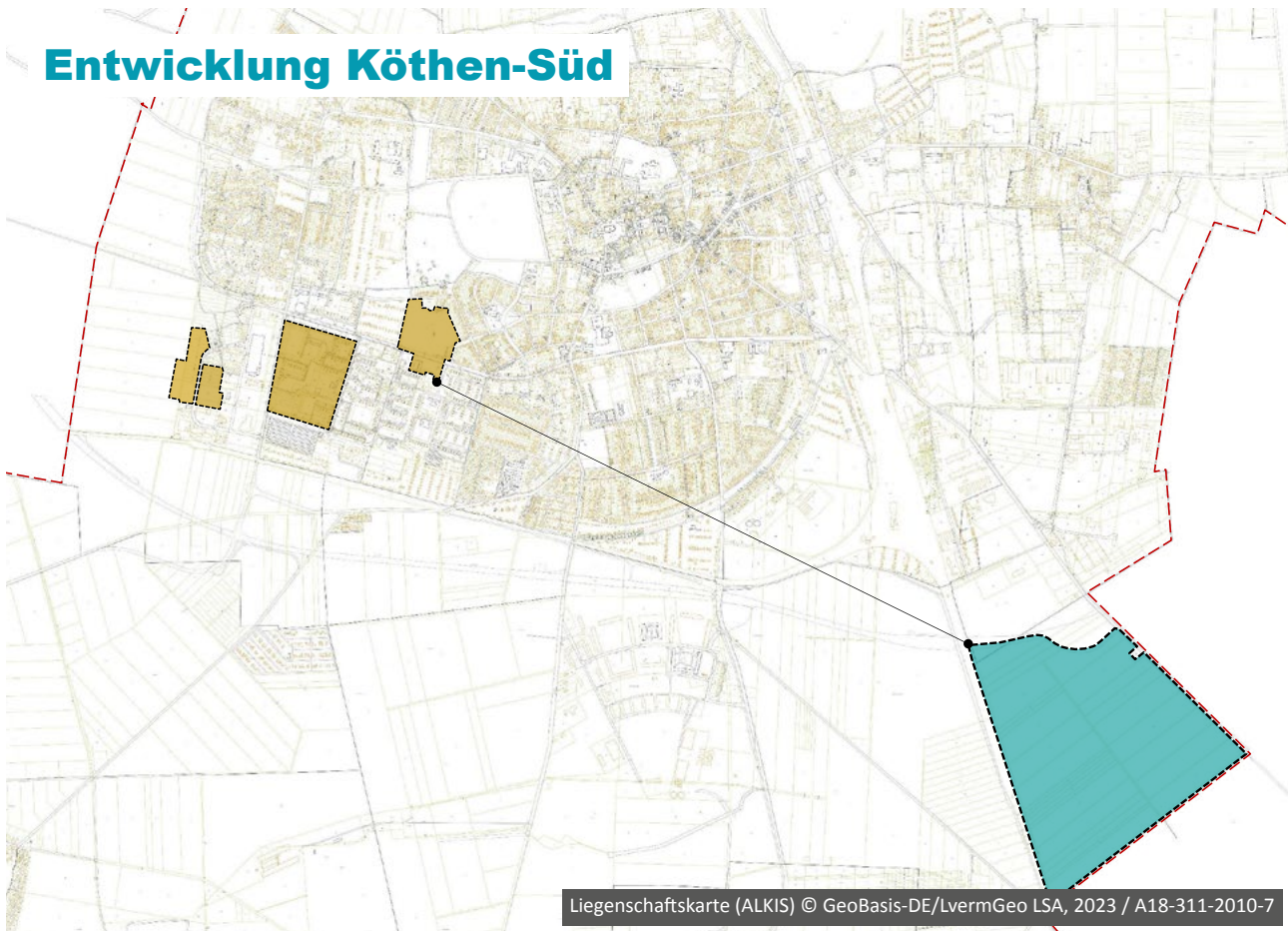
Energiepark Bad Lauchstädt



Der Energiepark Bad Lauchstädt ist Bestandteil des Bundesprogramms „Reallabore der Energiewende“ des BMWK. Als großtechnisch angelegtes und weltweit einziges Reallabor zur intelligenten Erzeugung von Grünem Wasserstoff sowie dessen Speicherung, Transport, Vermarktung und Nutzung wird dabei erstmalig die gesamte Wertschöpfungskette von Grünem Wasserstoff im industriellen Maßstab erprobt. Der Energiepark kombiniert einen neuen Windpark, eine 30 Megawatt Elektrolyse über Untergrundgasspeicher sowie eine Pipelineanbindung an den Chemiepark Leuna.

Ort:	Bad Lauchstädt
Projektdauer:	2021–2027
Geplantes Investitionsvolumen:	140.000.000 Euro
Erreichte Meilensteine:	Im Juni 2023 erfolgte der Spatenstich durch den Ministerpräsidenten. Im März 2024 begann die Errichtung der Fertigteile sowie Kranfahrbahn der künftigen Elektrolysehalle.

Entwicklung Köthen-Süd



In der Stadt Köthen entsteht ein „grünes“ Gewerbegebiet. Ziel ist die Entwicklung eines nachhaltigen, klimafreundlichen Industrie- und Gewerbegebiets für die Neuansiedlung von zukunftsorientierten Unternehmen am Wirtschaftsstandort Köthen. Ergänzend zum Industriepark soll das Zukunftsquartier Köthen-Süd entwickelt werden. Durch die nachhaltige, innovative und integrative Quartiersentwicklung werden wirtschaftsbezogene weiche Standortbedingungen verbessert und neu geschaffen. Damit werden die Voraussetzungen für den Fachkräftezug einschließlich derer Familien geschaffen.

Ort:	Köthen
Projektdauer:	2022–2030
Geplantes Investitionsvolumen:	70.050.000 Euro
Erreichte Meilensteine:	Für den Industriepark Köthen-Süd liegen verschiedenste Gutachten vor; Grunderwerb ist abgeschlossen; Ausschreibung B-Plan ist erfolgt (Verfahren läuft). Zusätzlich wurden Anträge für die Vitalisierung des neuen Quartiers Rüsternbreite, Bau Multifunktionszentrum und die Neugestaltung des Freizeit- und Erholungsareals gestellt.

1.6 | Verbleibende Mittel und Mittelabflusssteuerung

Eine Analyse der bisherigen Mittelausschöpfung zeigt, dass zwar knapp 850 Millionen Euro an Fördermitteln (rund 17 Prozent des gesamten sachsen-anhaltischen Fördervolumens im Rahmen des InvKG) bisher noch „ungebunden“ sind.⁷ Diese sind teilweise jedoch bereits in den Gebietskörperschaften für Projektideen vorgemerkt. Zudem beinhalten die verbliebenen 24 Prozent der im Landesarm „ungebundenen“ Finanzhilfen die in der sachsen-anhaltischen Förderrichtlinie festgeschriebenen 12,5 Prozent projektübergreifende Planungsreserve für Kostensteigerungen.

Die Fortschreibung adressiert somit umso mehr die zentrale Frage, wie die verbleibenden Mittel im Landesarm (ca. 386 Millionen Euro) in dieser sowie in folgenden Förderperioden bestmöglich eingesetzt werden können, um im Rahmen des SEP eine größtmögliche Wirkung im Sinne der nachhaltigen Transformation der Region zu erzielen. Das gleiche gilt für verbleibende Mittel im Bundesarm (ca. 457 Millionen Euro), wovon 196 Millionen Euro auf das STARK-Programm entfallen, und circa 162 Millionen Euro verbliebene Mittel im JTF.

Als weitere Herausforderung legt die Landesevaluierung den aktuellen wie perspektivischen Mittelabfluss nahe. Der Datenstand zum Jahresende 2022 deutete auf einen bis dato geringen Mittelabfluss hin (siehe Abbildung 4), der unterhalb der Planwerte lag. So wurden im Jahr 2021 rund 3,6 Millionen Euro (Planwert 30 Millionen Euro), 2022 rund 2,4 Millionen Euro (Planwert 46 Millionen Euro) und 2023 rund 10 Millionen Euro (Planwert 140 Millionen Euro) verausgabt. Während Verzögerungen vor dem Hintergrund des hohen Anteils komplexer Großprojekte (wie die Erschließung von Gewerbegebieten sowie Verkehrs- und Infrastrukturprojekte) teilweise erwartbar sind, ist künftig ein Fokus darauf zu legen, wie eine vorausschauende Kontrolle des Mittelabflusses ermöglicht werden kann.

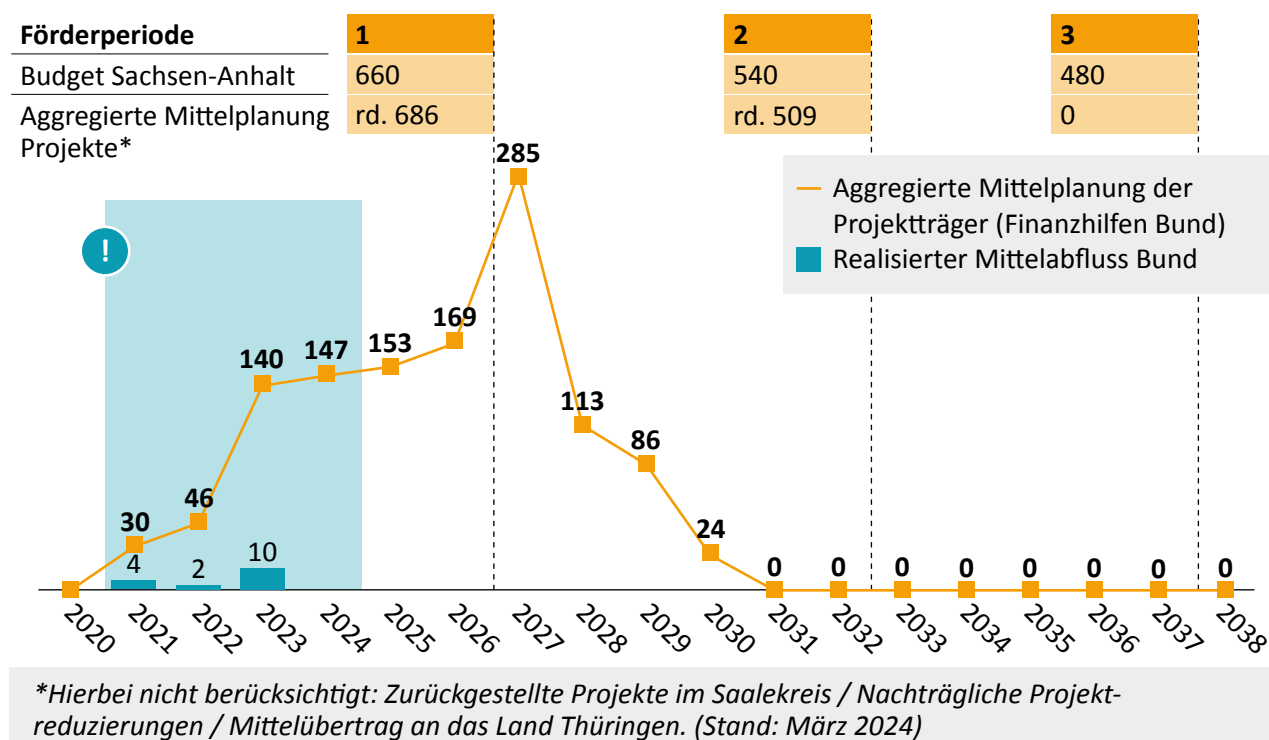


Abbildung 4: Geplanter und realisierter Mittelabfluss der Finanzhilfen Bund im Landesarm (in Millionen Euro)

⁷ „ungebunden“ bedeutet in diesem Kontext, dass für diese Mittel bisher noch keine Projekte angemeldet oder durch das BAFA gebilligt wurden.

1.7 | Zentrale Handlungsbedarfe für die Fortschreibung des SEP

Die vergleichsweise fortgeschrittene Bewilligung in Sachsen-Anhalt führt somit zu zwei Maßgaben im Vorgehen: Einerseits hinsichtlich der Verwendung verbleibender Mittel, andererseits mit Blick auf die schnelle Umsetzung und das Wirkungsmonitoring bereits bewilligter Projekte. Vor diesem Hintergrund haben die Evaluierungen spezifische Herausforderungen und Potenziale identifiziert, um zeitnah sowie perspektivisch eine größtmögliche Wirkung des SEP zu erreichen und auch sichtbar zu machen. Diese Herausforderungen und Potenziale wurden unter erneuter Akteursbeteiligung geprüft und bewertet, punktuell bereits ausgearbeitet. Es folgt zunächst eine Darstellung der prioritären Herausforderungen und Potenziale für die Weiterentwicklung des SEP, die in den anschließenden Kapiteln durch eine spezifische Zielsetzung und entsprechende Maßnahmen adressiert werden.

1.7.1 Handlungsbedarf 1: Schärfen von Handlungsfeldern und Zielen

Das SEP hat den Anspruch, als strategisch-inhaltliches Rahmenprogramm zur Verausgabung der Mittel des InvKG der „Fahrplan für eine umfassende Entwicklung der Region“⁸ zu sein. Eine wirkungsvolle Nutzung der verbliebenen Mittel wird jedoch mit Blick auf die Breite und den Umfang der Handlungsfelder und Ziele nicht möglich sein – nicht alle weiteren Projektideen und Handlungsfelder können gleichermaßen gefördert werden. Die Landesevaluierung hat zudem gezeigt, dass vorhandene Leitplanken, wie die 26 prioritären Ziele des SEP, nur wenigen Akteuren geläufig sind und daher im Förderprozess kaum Anwendung finden. Im Zuge der Fortschreibung sollen bestehende Handlungsfelder und Ziele daher fokussiert und konkretisiert werden, um effektiv Bedarfe im Revier zu bündeln, verbliebene Fördermittel zu priorisieren und eine gesamthafte Betrachtung der Umsetzung des InvKG im Land zu unterstützen. Besonderes Augenmerk sollten die Akteure des Strukturwandels darauflegen, bei laufenden und neuen Projekten zu prüfen, ob Vorhaben aufeinander aufbauen oder sich gegenseitig stärken können.

1.7.2 Handlungsbedarf 2: Stärkung der landesstrategischen Perspektive und Steuerung

Die intensive Beteiligung von Stakeholdern im Zuge der Erarbeitung des SEP war ein zentraler Baustein für die breite Akzeptanz und Unterstützung des Programms und der Fördermittelvergabe. Die in der Richtlinie „Sachsen-Anhalt Revier 2038“ festgeschriebene Hoheit der Gebietskörperschaften hinsichtlich Projektauswahl und Budgetierung im Landesarm und die damit einhergehende dezentrale Fördersystematik führte zu einer spezifischen Förderung entlang regionaler Bedarfe. Auch dies war in der zurückliegenden Phase ein wesentlicher Erfolgsfaktor, z. B. für die Dynamisierung des Anmeldungs- und Bewilligungsprozesses. Geringfügig weniger Beachtung haben bei der Fördermittelvergabe bislang strategische Landesinteressen gefunden, unter anderem weil eine Geltendmachung bestehender Steuerungshebel aufgrund des zentralen Fokus auf Regionalspezifika durch die Landesebene bislang nicht mit oberster Priorität erfolgt ist.

⁸ Strukturentwicklungsprogramm (2021, Vorwort), https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Schulung/Strukturwandel/SEP/Strukturentwicklungsprogramm__Druckfassung__01.pdf.

Um die Landesperspektive zukünftig noch stärker einfließen zu lassen – gerade mit Blick auf begrenzte verbleibende Mittel und die Beförderung größtmöglicher Wirkeffekte –, braucht es zunächst eine umfassende Sicht auf die angestrebte Wirkung und den Fortschritt der Einzelvorhaben und des SEP in Gänze, um in der Folge ein zielgerichtetes Wirkungsmonitoring aufsetzen zu können.

In den Folgekapiteln werden daher Maßnahmen beschrieben, um eine übergreifende strategische Landesperspektive zu berücksichtigen – sowohl bei der Fokussierung der Handlungsfelder als auch in der Ausgestaltung von Fördersystematik, Umsetzungsmonitoring und Erfolgskontrolle.

1.7.3 Handlungsbedarf 3: Transparenz, Fortschritts- und Wirkungsmessung

Seit 2022 wurde das SEP im Rahmen eines dezentralen Förderprozesses operationalisiert. Förderwerkzeuge wie die Projekt-Scoring-Matrix oder Excel-Listen zur Erfüllung von Berichtspflichten wurden in der Praxis der Antragsteller sowie Gebietskörperschaften etabliert. Gerade für die erste Phase der Umsetzung des SEP haben Prozess und Werkzeuge neben der antragsbegleitenden Beratung durch regionale Förderlotsen einen wichtigen Beitrag auf dem Weg hin zu einem fristgerechten Mittelabfluss in der 1. Förderperiode geleistet.

Mit fortschreitender Mittelvergabe gewinnen die evidenzbasierte Umsetzung der Vorhaben und deren Steuerung mit Blick auf den Mittelabfluss sowie eine Erfolgskontrolle auf Projektebene zunehmend an Bedeutung. Auch das Monitoring der Wirkung der eingesetzten Fördergelder des InvKG wird wichtiger. Es ist daher notwendig, die bisherigen Methoden hinsichtlich Transparenz bspw. mit Blick auf die aktuellen Umsetzungsstände auf Projektebene bzw. auf den individuellen Projektfortschritt als auch auf den übergreifenden Mittelabfluss weiterzuentwickeln.

Die Datenlage muss zu diesem Zweck ausgebaut, etablierte Fördertools wie die Projekt-Scoring-Matrix und Projektskizze weiterentwickelt und spezifische Konzepte für die Kontrolle der Umsetzung des SEP sowie zur Messung der regionalspezifischen Wirkung des Förderprogramms erarbeitet werden. Der Anspruch ist dabei, möglichst viele vorhandene Datenquellen und Förderwerkzeuge zu nutzen, um den bürokratischen Mehraufwand für alle Beteiligten gering zu halten.

In den folgenden Kapiteln werden die konkreten Ziele und Maßnahmen dargestellt, die im Rahmen der Weiterentwicklung des SEP verfolgt und umgesetzt werden sollten, um die oben beschriebenen Handlungsbedarfe zu adressieren.

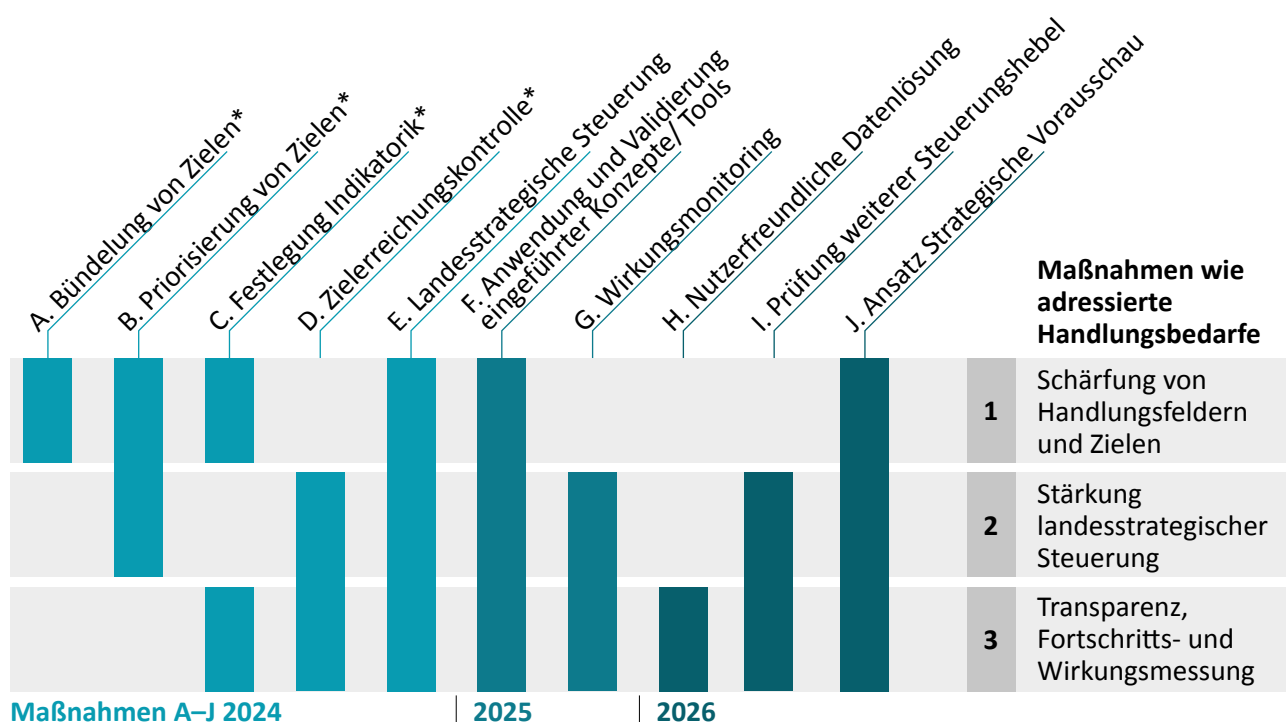
2

Überblick der Maßnahmen zur Adressierung von Handlungsbedarfen im Rahmen der Fortschreibung

2.1 | Vorgehen, Ziel und Charakter der Fortschreibung

Im Zuge der Erstellung sowie im Nachgang der Landesevaluierung wurden die identifizierten Herausforderungen und Empfehlungen intensiv mit den Stakeholdern rund um das SEP diskutiert und bewertet. Als Ergebnis entstand ein initialer Vorgehensplan. Davon wurden einige Themen und Bedarfe bereits ausgearbeitet. Der Blick der Fortschreibung ist dabei explizit nach vorne gerichtet. Die beschriebenen Herausforderungen und Maßnahmen mindern nicht die Sinnhaftigkeit der Zielsetzung und Inhalte des ursprünglichen SEP, sondern sind als deren Ergänzung und Weiterentwicklung zu sehen. Dabei werden teilweise vormalige Schwerpunkte verschoben, die für das Anlaufen von Programm und Projekten wichtig und richtig waren. Im Zuge aktualisierter Schwerpunkte soll in Zukunft verstärkt auf eine überregionale strategische Perspektive geachtet werden. Ein Schwerpunkt liegt dabei nun auf dem Heben übergreifender Wirksamkeits-, Effizienz- und Synergiepotenziale.

2.2 | Maßnahmenüberblick und Fokus der Fortschreibung



*Bereits initiiert

Abbildung 5: Übersicht geplanter Maßnahmen für die Jahre 2024 – 2026 und adressierte Handlungsbedarfe

Die im Rahmen der Evaluierungen sowie darüber hinaus identifizierten Handlungsbedarfe und Empfehlungen legen verschiedene, miteinander zusammenhängende, unterschiedlich dringliche und komplexe Maßnahmen nahe, die im Rahmen der Fortschreibung ergriffen werden sollten. Vor diesem Hintergrund ist eine Priorisierung von Maßnahmen und eine Umsetzungssequenz für die Jahre 2024, 2025 und 2026 festgelegt worden, die an dieser Stelle überblicksartig eingeführt wird (siehe Abbildung 5). In den folgenden Kapiteln werden diese Maßnahmen jeweils detailliert beschrieben.

Hierbei wird deutlich, dass ein besonderes Augenmerk darauf liegt, maßgeschneiderte Maßnahmen zu definieren, die möglichst pragmatisch und handlungsorientiert sind und jeweils mehrere, idealerweise alle Handlungsbedarfe adressieren. Im Anschluss folgen detailliertere Beschreibungen der bereits erarbeiteten bzw. im Jahr 2024 umzusetzenden Maßnahmen, während die perspektivischen Handlungsfelder für die Folgejahre und nächsten Schritte im „Ausblick“ (Kapitel 6) grob skizziert werden.

Die folgenden Maßnahmen sind prioritär für eine Erarbeitung und Umsetzung im Jahr 2024 vorgesehen. Im Fokus dieser Fortschreibung steht zunächst die Adressierung des Handlungsbedarfs 1 („Schärfung von Handlungsfeldern und Zielen“) sowie die Schaffung von Grundlagen für die weiteren Handlungsbedarfe.

- A. Bündelung der Zielecluster:** Um Handlungsbedarf 1 („Schärfung von Handlungsfeldern und Zielen“) unmittelbar zu adressieren, ist bereits im Rahmen der Evaluierung ein Vorschlag zur Bündelung der 26 Ziele des SEP in neun Zielecluster entwickelt worden. Diese sind jeweils einem der vier originären Handlungsfelder zugeordnet, um diese spezifischer und griffiger zu machen.
→ **Die Vorstellung der Zielecluster folgt in Kapitel 2.3.**
- B. Priorisierung von Zielen:** Als Kernmaßnahme zur Adressierung der Handlungsbedarfe 1 und 2 („Stärkung landesstrategischer Steuerung“) ist im nächsten Schritt eine Fokussierung auf spezifische Handlungsfelder und Ziele mit Blick auf die Bewilligung verbleibender Mittel vorgesehen. Diese Priorisierung erfolgt vor dem Hintergrund der bisherigen Mittelverteilung auf die Handlungsfelder des SEP sowie entlang strategischer Landesinteressen und auf Basis einer Analyse weiterer Potenziale zur Steigerung von Effektivität und Synergien wie die Abstimmung zu anderen Großprojekten, Förderprogrammen und Landesinitiativen.
→ **Grundlagen und Ergebnisse der Zielecluster-Priorisierung werden in Kapitel 3 vorgestellt.**
- C. Festlegung messbarer Indikatoren:** Zur weiteren Konkretisierung der Ziele entsprechend Handlungsbedarf 1 wurde aufbauend auf der Evaluierung bereits eine messbare Indikatorik entwickelt und stakeholderübergreifend abgestimmt. Sie macht eine gleichzeitig effektive und konsistente Steuerung und Wirkungsmessung gemäß der Handlungsbedarfe 2 und 3 („Transparenz, Fortschritts- und Wirkungsmessung“) erst möglich. → **Die definierten Indikatoren werden in Kapitel 4 vorgestellt.**
- D. Einführung eines Konzepts für Zielerreichungskontrolle und Programmmonitoring:** Essenziell für die weitere Adressierung der Handlungsbedarfe 2 und 3 ist die Ergänzung des aktuellen Umsetzungsmonitorings auf Projektebene durch die Einführung einer Zielerreichungskontrolle, um Fortschritte und Erfolge in Projekten mit Blick auf die übergreifenden Ziele des SEP

systematisch und konsistent zu messen und darauf aufbauend Schlüsse für die weitere Ausrichtung und Steuerung des SEP ziehen zu können. → **Das Konzept für Zielerreichungskontrolle und Programmmonitoring wird in Kapitel 4 vorgestellt.**

- E. Stärkung der Steuerung auf Landesebene:** In der Folge stellt sich die Frage, wie strategische und übergreifende Prioritäten ganz praktisch im Rahmen der Fördersystematik sowie operativer **Steuerungshebel auf Landesebene** um- und durchgesetzt werden können. Diese umfassen ein breites Spektrum an unterschiedlich verbindlichen Maßnahmen, darunter eine stärkere Einbindung der Ressorts in die Vorhabenmeldung sowie die Berücksichtigung der Zielecluster-Priorisierung sowie der Indikatoren in einschlägigen Projektunterlagen. → **Spezifische Steuerungshebel sind für die Umsetzung der Maßnahmen A bis D mitbedacht und werden insbesondere im Rahmen der Kapitel 4 und 5 beschrieben.**

Basierend auf den im Jahr 2024 erzielten Fortschritten werden in den Jahren 2025 und 2026 weitere Maßnahmen (F bis J) avisiert, um die Handlungsbedarfe 2 und 3 vertieft zu adressieren. Hierunter fallen einerseits die Etablierung und Validierung der erarbeiteten Konzepte und Tools wie das Indikatorikhandbuch und das System der Zielerreichungskontrolle. Im Fokus der Aktivitäten stehen für das Jahr 2025 zudem der Aufsatz eines Wirkungsmonitorings je Handlungsfeld, Zielecluster und Fördermaßnahme auf Basis und entlang der beschlossenen Indikatorik. → **Die für die Jahre 2025 und 2026 vorgesehenen Maßnahmen werden im Ausblick unter Kapitel 6 umrissen.**

2.3 Bündelung der Ziele des SEP in neun Zieleclustern als zentrale Grundlage weiterer Maßnahmen (Maßnahme A)

Als Ausgangspunkt und strukturierende Basis sämtlicher Maßnahmen, die im Zuge dieser Fortschreibung umgesetzt werden sollen, ist daher zunächst eine Zusammenfassung der 26 Ziele des SEP zu neun Zieleclustern vorgenommen worden (siehe Abbildung 6). Bei der Konsolidierung der 26 Ziele des SEP wurde sichergestellt, dass die Zielecluster anschlussfähig sind an





- die Förderbereiche in § 2 des InvKG⁹,
- die Evaluierungskategorien der Bundesevaluierung¹⁰ sowie
- die operativen Verantwortlichkeiten auf der Ressortebene in Sachsen-Anhalt,
- die Handlungsfelder der Fortschreibung der Regionalen Innovationsstrategie Sachsen-Anhalt 2021-2027 und¹¹
- den Landesentwicklungsplan (LEP)¹².

9 1 – Wirtschaftsnaher Infrastruktur, 2 – Verkehr, 3 – öffentliche Fürsorge, 4 – Städtebau, Stadt- und Regionalentwicklung, 5 – Digitalisierung, Breitband- und Mobilfunkinfrastruktur, 6 – touristische Infrastruktur, 7 – Infrastrukturen für Forschung, Innovation und Technologietransfer sowie ergänzende betriebliche Aus- und Weiterbildung, 8 – Klima- und Umweltschutz, 9 – Naturschutz und Landschaftspflege.

10 1 – Erreichbarkeit, 2 – Bildung, 3 – Kultur, 4 – Gesundheit, 5 – Standorte für Betriebe, 6 – Forschung und Entwicklung, 7 – Klima und Nachhaltigkeit, 8 – Sozialkapital.

11 Die Fortschreibung der Regionalen Innovationsstrategie Sachsen-Anhalt 2021-2027 wurde durch das Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten im Mai 2022 herausgegeben; https://mwil.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MW/MWL/04_Publikationen/02_Wirtschaft/2023-01_Regionale_Innovationsstrategie_LSA_2021-2027.pdf.

12 Zugrunde lag der Erste Entwurf zur Neuaufstellung des Landesentwicklungsplans Sachsen-Anhalts lt. Kabinettsbeschluss vom 22.12.2023.

	Wirtschaft und Innovation
ZC 1:	Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfung im Zeichen der „ grünen Industrie “, regionaler Stärken und guter Arbeit
ZC 2:	Abgestimmte Erschließung von Industrie- und Gewerbeflächen
ZC 3:	Entwicklung von Forschungs- und Innovationskapazitäten entlang regionaler Stärken
ZC 4:	Erhalt, Ausbau und Weiterentwicklung touristischer, landschaftlicher und kultureller Angebote im Revier
	Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt
ZC 5:	Aufbau einer sicheren, bezahlbaren und umweltverträglichen Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien
	Bildung und Fachkräftesicherung
ZC 6:	Sicherung, Aus- und Weiterbildung von zukunftsfähigen Fachkräften
ZC 7:	Gewinnung von Fachkräften für das Revier von außen
	Attraktivität des Reviers
ZC 8:	Ausbau generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialer Knotenpunkte
ZC 9:	Verbesserung der digitalen und verkehrstechnischen Anbindung des Reviers

 Die **Querschnittsthemen des SEP** rahmen zusätzlich die spezifischen Handlungsfelder: **Barriereabbau, „Gute Arbeit“, Gleichstellung, Klima-/Umweltschutz & Ressourceneffizienz**

Abbildung 6: Konsolidierte neun Zielecluster basierend auf vorherigen Handlungsfeldern

Die Anschlussfähigkeit stellt sicher, dass Synergiepotenziale ausgeschöpft und doppelte Investitionen in ähnliche Förderziele vermieden werden. So berücksichtigen die strategischen Handlungsfelder des Grobkonzepts zum Erstentwurf des LEP auch die Ziele des SEP und decken ähnliche Themenbereiche ab, beispielsweise das Schaffen attraktiver Standortbedingungen und zukunftsfähiger Mobilitätsformen oder das Stärken der Daseinsvorsorge. Die Grundsätze des SEP, wie eine intensive Zusammenarbeit aller Politikbereiche und Gebietskörperschaften in der Kommunalentwicklung und hier dezidiert im Strukturwandel, fügen sich in die strategische Linie des zukünftigen LEP ein.¹³ Durch die Mitwirkung der Staatskanzlei im LEP-Aufstellungsprozess ist eine bestmögliche Verzahnung der beiden strategischen Programme SEP und LEP sichergestellt.

Die neun Zielecluster lassen sich weiterhin den übergeordneten Handlungsfeldern des Reviers „Wirtschaft und Innovation“, „Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt“, „Bildung und Fachkräftesicherung“ sowie „Attraktivität des Reviers“ einordnen.

Das Handlungsfeld „**Wirtschaft und Innovation**“ bildet einen fördertechnischen Schwerpunkt in Sachsen-Anhalt. Die Definition von vier Zieleclustern, der größten Anzahl für ein Handlungsfeld, unterstreicht dies (siehe Abbildung 3):

¹³ Ebd. Teil B, Abschnitt G 1.1 und 1.2.

ZC 1: Sicherstellung regional-spezifischer, nachhaltiger Wertschöpfung: Dieses Zielecluster greift den im SEP prominent platzierten Themenbereich der „grünen Industrie“ auf, der insbesondere die Wasserstoffwirtschaft, die Bioökonomie und die Kohlenstoff-Kreislaufwirtschaft adressiert. Wertschöpfung soll dabei entlang regionaler Stärken der Gebietskörperschaften entstehen und einhergehen mit dem Ziel der Schaffung bzw. dem Erhalt hochwertiger und zukunftssicherer Arbeitsplätze. Auch die Prozessketten etablierter Industrien sollen CO₂-neutral gestaltet werden.

ZC 2: Abgestimmte Erschließung von Industrie- und Gewerbeflächen: das Zielecluster macht die Beobachtung explizit, dass die Gebietskörperschaften signifikante Fördermittelbedarfe für die Entwicklung von Industrie- und Gewerbeflächen vorgesehen haben. Ziel ist, eine ausreichende Grundlage für eine ausdifferenzierte Wertschöpfung in der Region zu schaffen, um die Resilienz der Wirtschaft zu erhöhen und einen hohen Lebensstandard im Revier zu sichern. Weiterhin soll eine bessere Abstimmung dieser regionalen Projekte Synergiepotenziale heben, beispielsweise hinsichtlich der Gewinnung von Fachkräften für die neuen Nutzer der Flächen.

ZC 3: Entwicklung von Forschungs- und Innovationskapazitäten entlang regionaler Stärken: Ziel ist beispielsweise, das Mitteldeutsche Revier zu einem Zentrum nachhaltiger Chemie in Europa zu entwickeln und die digitale Transformation der Gesundheitsversorgung zu vollziehen. Dazu gehört auch der Ausbau des Pharma- und Life Science-Standortes im südlichen Sachsen-Anhalt.

ZC 4: Erhalt, Ausbau und Weiterentwicklung touristischer, landschaftlicher sowie kultureller Angebote im Revier ist das vierte Zielecluster in diesem Handlungsfeld. Denkbare Projekte des Clusters bauen auf der regionalspezifischen Kulturlandschaft (Luther-Region, Halle als Handelsstadt, Kulturregion Mitteldeutschland, Weinbau und Seenland, Industriekultur etc.) auf und werten den ländlichen Raum jenseits der touristischen Zentren auf. Diese haben die qualitative Verbesserung und Schaffung neuer touristischer Angebote auf Basis des Masterplan Tourismus des Landes, der regionalen Tourismuskonzepte sowie des Tourismuskonzeptes der Metropolregion zum Ziel. Projekte zur Verbesserung des kulturellen Angebotes sowie der Nutzung der ansprechenden Landschaft für aktive touristische Erlebnisse zählen dabei ebenfalls auf die Stärkung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor ein.

Im Fokus des Handlungsfeldes „**Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt**“ stehen Investitionen, die auf das nachfolgende Zielecluster ausgerichtet sind:

ZC 5: Aufbau einer sicheren, bezahlbaren und umweltverträglichen Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien: Strategische Aspekte sind hierbei der Ausbau der grünen Wasserstoffwirtschaft neben weiteren Power-to-X-Technologien¹⁴ auf Basis erneuerbarer Energien, die Dezentralisierung der Energieversorgung und die Defossilisierung der Wärmeversorgung als einem zentralen Transformationserfordernis durch die Integration erneuerbarer Energien und die Nutzung von Abwärmepotentialen.

14 Verschiedene Technologien zur Speicherung bzw. Umwandlung von Strom aus erneuerbaren Energien

Das Handlungsfeld **„Bildung und Fachkräftesicherung“** umfasst Vorhaben, die dafür sorgen, dass genügend Fachkräfte und gut ausgebildete Menschen im Revier das Gelingen des Strukturwandels sicherstellen. Die beiden entsprechenden Zielecluster bilden daher zwei komplementäre Hebel ab.

ZC 6: Sicherung, Aus- und Weiterbildung von Fachkräften: Aspekte dieses Zieleclusters sind hochwertige Weiterbildungsangebote, eine zukunftsorientierte berufliche und wissenschaftliche Ausbildung, eine unternehmensnahe Berufsorientierung entlang regionaler Bedarfe in Industrie, Handwerk, Verwaltung und Dienstleistungsgewerbe sowie eine gut abgestimmte personen- und unternehmensbezogene Beratungs- und Begleitstruktur.

ZC 7: Gewinnung von Fachkräften für das Revier von außen: Mehr Zu- und Rückwanderung setzen „gute Arbeit und Arbeitgeberattraktivität“ voraus. Die Relevanz der Förderung von Bildung und Fachkräftesicherung wurde auch in der Bundesevaluierung hervorgehoben. Um dem demografischen Wandel entgegenzutreten, sollte ein signifikanter Teil der Fördermittel zur Stärkung von Standortbedingungen, für die Verbesserung von berufs- und sprachbezogenen Bildungsangeboten sowie für die bessere Integration von zugewanderten Fachkräften in den Arbeitsmarkt eingesetzt werden.

Zur Sicherstellung der **„Attraktivität des Reviers“** sind Projekte in zwei Zieleclustern vorgesehen:

ZC 8: Ausbau der generationsübergreifenden Daseinsvorsorge und sozialer Knotenpunkte: Hierzu zählt die „Schaffung von lebendigen Orten der Begegnung, Teilhabe und der Identifizierung“ genauso wie ein Angebot der Daseinsvorsorge, das generationenspezifisch ausgestaltet ist. Ein gutes Betreuungsangebot für Kinder und ältere Angehörige und eine gute digitale Infrastruktur sind auch wichtige Eckpfeiler des Zielbilds Gleichstellung.

ZC 9: Verbesserung der digitalen und verkehrstechnischen Anbindung des Reviers: Eine solche Anbindung umfasst sowohl die digitale Infrastruktur als auch ein bedarfsgerechtes und zukunftsorientiertes Verkehrsangebot im Revier.

Die **Querschnittsthemen des SEP** – der Barriereabbau, die Schaffung bzw. der Erhalt „Guter Arbeit“, die Gleichstellung, der Klima- und Umweltschutz sowie die Ressourceneffizienz – rahmen diese Zielecluster weiterhin ein und werden in allen Handlungsfeldern berücksichtigt. In Kapitel 3, das die vorgesehene Priorisierung der Zielecluster vorstellt und erläutert, wird gezeigt, wo die Querschnittsthemen eine besondere Relevanz haben und inwiefern sie bei der Priorisierung berücksichtigt wurden. Die in Kapitel 4 vorgestellte Indikatorik ermöglicht zudem eine Evaluierung der adressierten Querschnittsthemen.

3

Priorisierung der Zielecluster als Kernmaßnahme zur Wirkungsstärkung des SEP (Maßnahme B)

3.1 | Einleitung und Ausgangspunkt der Priorisierung

Das Strukturentwicklungsprogramm richtete in seiner ersten Fassung einen weiten Blick auf Wirtschafts-, Lebens- und Kulturbereiche des Mitteldeutschen Reviers und berücksichtigte dabei möglichst viele Interessengruppen durch aktive Einbindung in den Entstehungsprozess. Dieses Vorgehen war ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Charakter des SEP als identitätsstiftendes und von allen Akteuren gemeinsam getragenes Dokument, das initiale Orientierung und Rahmenbedingungen für den Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt geschaffen hat. Vor dem Hintergrund begrenzter verbleibender Mittel erfolgt im zweiten Schritt nun eine folgerechte Priorisierung, damit diese Mittel möglichst wirkungsvoll im Sinne der nachhaltigen Transformation des Reviers eingesetzt werden.

Das spezifische Vorgehen sowie die Prinzipien zur Priorisierung der Zielecluster werden im folgenden Kapitel beschrieben. Grundlage für die Ableitung des spezifischen Priorisierungsmodells lieferten jeweils ausgewählte Erkenntnisse volkswirtschaftlicher und wirtschaftsgeographischer Forschung, Stakeholder- und weitere Experteninterviews sowie die Analyse spezifischer Best Practices aus anderen Strukturwandelregionen.

3.2 | Zentrale Leitprinzipien und Priorisierungsgrundlagen

Das übergreifende Vorgehen zur Priorisierung nach drei Leitprinzipien ist in Abbildung 7 überblicksartig dargestellt.

Im ersten Leitprinzip „Strategische Bedeutung“ wird betrachtet, ob potenzielle Projekte innerhalb eines Zieleclusters aus Landesperspektive eine signifikante Wirkung für Region und Gesellschaft versprechen können.¹⁵ Verstärkend wird bewertet, ob Projekte im Rahmen eines Zieleclusters effektiv die bisherige Ausgabe von Mitteln im Rahmen des InvKG, STARK und JTF unterstützen könnten – etwa indem die neuen Vorhaben bestehende Projekte flankieren oder wirksam ergänzen, um bereits geplante Investitionen in Wert zu setzen.

Das zweite Leitprinzip definiert das Ziel, dass der Strukturwandel für die Menschen im Revier möglichst sichtbar und konkret werden muss. Umfragen zeigen, dass der Strukturwandel bei vielen Menschen der

¹⁵ In diese Betrachtung sind Ergebnisse aus Interviews mit Landesressorts und Interessengruppen wie der Arbeitsverwaltung ebenso eingeflossen wie Evaluationen von Förderprogrammen, die Erfahrungen anderer Strukturwandelregionen (teils eruiert durch Interviews, teils durch die Recherche in Evaluationen und Studien) und die Recherche der Forschungslage zu Transformationsregionen.

Region derzeit noch eher negativ wahrgenommen wird.¹⁶ Gleichzeitig kommen viele Akteure im Revier zu der Einschätzung, dass die positiven Effekte, die der Strukturwandel mit sich bringen wird, deutlich die negativen Auswirkungen überwiegen. Die Sicht- und Wahrnehmbarkeit der Vorhaben geförderter Projekte spielt daher nicht nur mit Blick auf eine Auflösung dieser Diskrepanz eine große Rolle.

Im Rahmen des **dritten Leitprinzips** wird die „Wirtschaftliche Hebelwirkung“ betrachtet. Grundbedingung erfolgreicher Strukturentwicklung ist eine nachhaltig gelingende Transformation der Wirtschaft zum Wohle der Region. Angesichts begrenzter Mittel sollten daher insbesondere solche Projekte gefördert werden, die bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und Steigerung der Wertschöpfung kurz- bis mittelfristig Wirkung erzielen können.

Es verbleiben knapp 20 Prozent ungebundene Mittel für künftige Projekte.

Diese sollen gezielt eingesetzt werden, um Schwerpunkte zu setzen, welche die Effektivität und Wirkung des SEP steigern und bisher „unterförderte“ Bereiche stärken.

Leitprinzipien für die Priorisierung von Zieleclustern und Maßnahmen



Abbildung 7: Übersicht der Leitprinzipien als Bewertungsgrundlagen zur Priorisierung der Zielecluster

Bei der Verortung der Zielecluster mit Blick auf die jeweiligen Leitprinzipien wird basierend auf den bereits erfolgten Evaluierungen jeweils auch die bisherige Mittelverteilung berücksichtigt (siehe Abbildung 8). Während insgesamt keine absolute Gleichverteilung von Mitteln über alle Zielecluster hinweg anzustreben ist, geben sehr hohe bisherige Mittelanteile (bspw. im ZC 9 Industrie- und Gewerbegebieten) im Vergleich zu niedrigen Anteilen (etwa im ZC 7) eine zusätzliche Indikation hinsichtlich eines künftigen strategischen Mitteleinsatzes.

¹⁶ Vgl. Mitteldeutschland-Monitor-Ergebnisse in Abschnitt 3.4.3

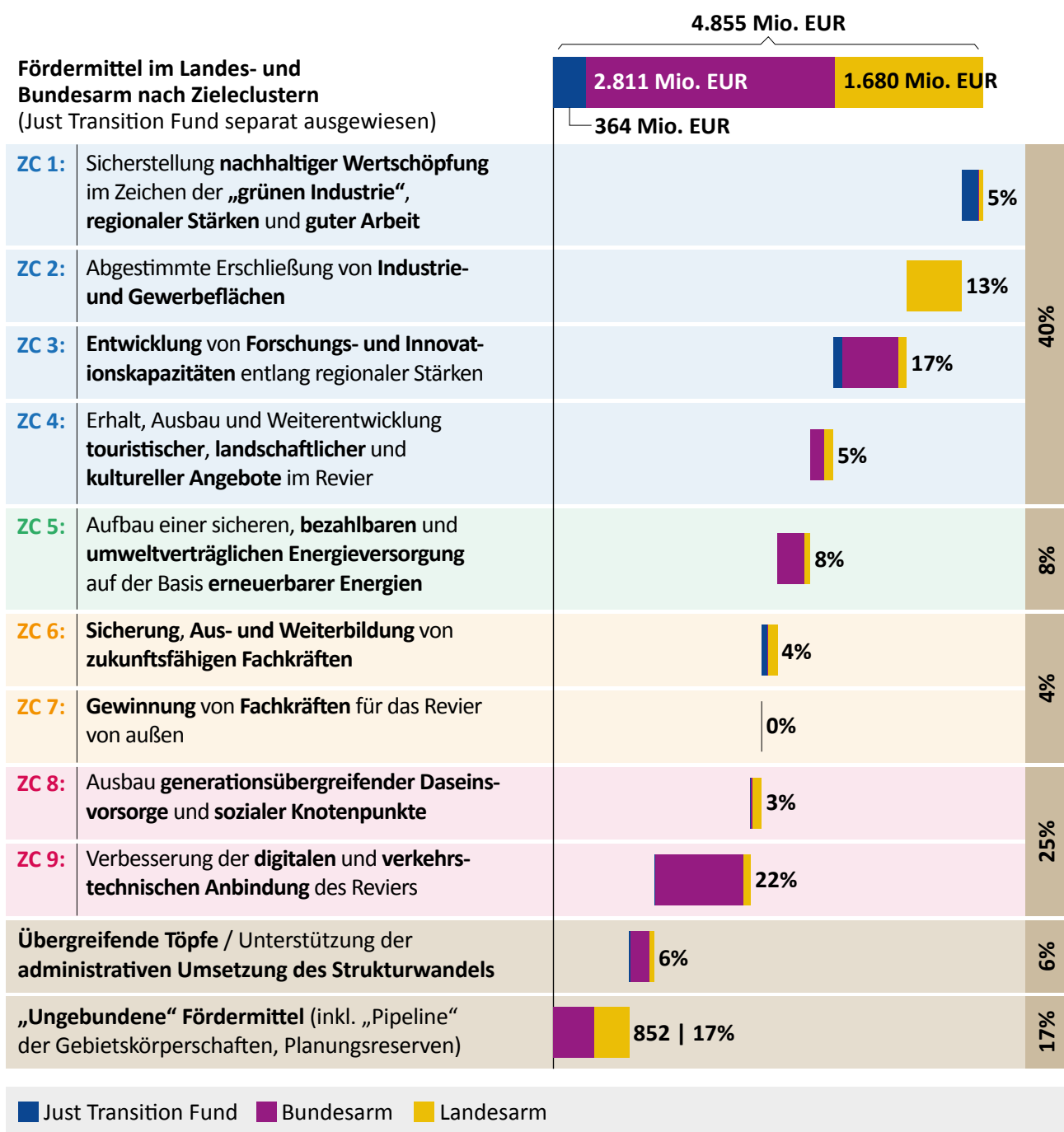


Abbildung 8: Angemeldeter Fördermittelbedarf je Zielecluster und Handlungsfeld, in Millionen Euro (Stand März 2024)

Bei der Bewertung der einzelnen Zielecluster wird zudem berücksichtigt, welche Implikationen eine Höher- oder Niedrigpriorisierung jeweils auf die Adressierung der Querschnittsthemen des SEP hat und inwiefern diese weiterhin angemessen durch das SEP gefördert werden. Spezifische Hinweise hierzu sind in die einzelnen Erläuterungen zur Priorisierung im Abschnitt 3.3 und folgende integriert.

3.3 | Überblick zur Priorisierung der Zielecluster

In Anwendung der oben beschriebenen Leitprinzipien und unter Beachtung der Querschnittsthemen entsteht in Abstimmung zwischen Land und den beteiligten Stakeholdern eine Priorisierung der Zielecluster, die in Abbildung 9 überblicksartig dargestellt ist.

Zielecluster			Priorisierung
			<div>■ Primär</div> <div>■ Sekundär</div> <div>■ Niedrig</div>
ZC 1:	Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfung im Zeichen der „ grünen Industrie “, regionaler Stärken und guter Arbeit	   	Kern des Strukturwandels; erschließt neue Märkte
ZC 2:	Abgestimmte Erschließung von Industrie- und Gewerbeflächen	   	Bereits intensiv gefördert; hohe Fördersummen erforderlich
ZC 3:	Entwicklung von Forschungs- und Innovationskapazitäten entlang regionaler Stärken	   	Stärkt Innovationsfähigkeit; bereits intensiv gefördert
ZC 4:	Erhalt, Ausbau und Weiterentwicklung touristischer, landschaftlicher und kultureller Angebote im Revier	   	Stärkt Standortfaktoren und Revierattraktivität
ZC 5:	Aufbau einer sicheren, bezahlbaren und umweltverträglichen Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien	   	Sichert Wettbewerbsfähigkeit der energieintensiven Industrien
ZC 6:	Sicherung, Aus- und Weiterbildung von zukunftsfähigen Fachkräften	   	Sicherstellung von Arbeitskraft für Produktivität und Wertschöpfung
ZC 7:	Gewinnung von Fachkräften für das Revier von außen	   	Grundbedingung für Wachstum und Transformation
ZC 8:	Ausbau generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialer Knotenpunkte	   	Verbesserung von Lebensqualität und sozialer Kohäsion (u.a. für Fachkräfte)
ZC 9:	Verbesserung der digitalen und verkehrs-technischen Anbindung des Reviers	   	Auf Landes-/Bundesebene zu adressieren; hohe Fördersummen erforderlich
Adressierte Leitprinzipien		Besondere Relevanz Querschnittsthemen	
 Strategische Bedeutung  (Politische) Sichtbarkeit  Wirtschaftliche Hebelwirkung		 Klima-/Umweltschutz & Ressourceneffizienz  Gleichstellung  Barriereabbau  Gute Arbeit	

Abbildung 9: Priorisierung der Zielecluster anhand der Leitprinzipien sowie der Relevanz für die Querschnittsthemen

Entsprechend der Priorisierungslogik soll auf Projekten in insgesamt fünf Zieleclustern der künftige Schwerpunkt der Förderung liegen. Zwei Zielecluster werden als weiterhin wichtig, jedoch mit nachgelagerter Priorität, eingeordnet (sekundäre Zielecluster). Zwei Zielecluster in zwei Handlungsfeldern sind als im weiteren Verlauf niedrig zu priorisieren eingestuft. In den folgenden Kapiteln werden die Priorisierung pro Kategorie und Zielecluster kurz erläutert sowie begleitende Hinweise zur Fokussierung der Zielecluster gegeben.

3.4 | Primäre Zielecluster

3.4.1 Zielecluster zu Fachkräftesicherung und -qualifizierung (ZC 6 und ZC 7)

Zur Sicherung und bestmöglichen Förderung der transformativen Effekte des SEP soll zukünftig ein starker Schwerpunkt auf der beruflichen Qualifikation und Sicherung von Fachkräften liegen.

Derzeit herrscht ein doppelter Mangel, wobei sich bereits eine Verschärfung dieser Lage abzeichnet: Zum einen steigt die Nachfrage nach Arbeitskräften und Auszubildenden sowohl in den transformierenden Industrien (Kohleabbau, chemische Weiterverarbeitung der Braunkohle), als auch in den anderen Betrieben in der Region. Zugleich sorgt die demographische Entwicklung im Revier für ein schrumpfendes Angebot an Arbeitskräften. Die Sicherung von Fachkräften und die gezielte Qualifizierung der Arbeiterinnen und Arbeiter wird daher im Revier für Zukunftsberufe zur vordringlichen Aufgabe bei der Gestaltung des Strukturwandels.¹⁷

Die bisherigen Mittelbindungen im Zielecluster **Sicherung, Aus- und Weiterbildung von zukunftsfähigen Fachkräften** zeigen, dass derzeit ca. 4 Prozent der Gesamtmittel hierin gebunden sind, davon rd. 127,8 Millionen Euro für Projekte, die das Themenfeld berufliche Bildung adressieren. Diese verteilen sich zudem auf nur wenige Projekte, so u. a. auf Campusprojekte etwa in Naumburg, Weißenfels und Halle-Neustadt. Mit dem Ziel einer Breitenwirkung sollen daher die verbleibenden ungebundenen Mittel der Region auf Projekte konzentriert respektive zur Ergänzung bestehender Programme verwendet werden, um an etablierte Netzwerke anzuknüpfen oder existierende Vorhaben, wie den Neubau des Mitteldeutschen Bildungszentrums für die überbetriebliche Ausbildung in mehr als 20 Berufen in Bitterfeld-Wolfen, sinnvoll zu flankieren. Durch die avisierte Hebelwirkung im Mitteleinsatz wird von einer Multiplikation der erwarteten Wirkung ausgegangen.¹⁸ Hierfür sind wesentliche Anhaltspunkte im Folgenden erläutert:

Der Fachkräftesicherungspakt hat in Sachsen-Anhalt dazu geführt, dass das Land im Vergleich mit anderen Bundesländern besonders strukturiert und durch ein breites Bündnis der Partnerinstitutionen Kräfte sammelt und Projekte initiiert. Durch diese bestehenden Netzwerke, teils bereits deckungsgleich mit Arbeitsgruppen um die Stabsstelle Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier, kann konzipiert werden, wie bestehende Projekte unterstützt werden könnten. Die Weiterbildungsagentur Sachsen-Anhalt beispielsweise zeigt als Bündnis von Kammern, Landesverwaltung und Arbeitsverwaltung erste positive Effekte, insbesondere um die bundesweit noch ungenutzten Mittel des Qualifizierungschancengesetzes breiter und zielgerichteter in die Betriebe zu bringen, um dort Beschäftigtenweiterbildung zu ermöglichen.¹⁹ Die Wirksamkeit dieses Verbunds gezielt zu erhöhen, könnte den Einsatz dieser Mittel hebeln. Akteure könnten hier umso gezieltere Projektideen entwickeln, wenn Bildungsträger und Unternehmen am Entwicklungsprozess beteiligt würden. Um zukunftsfeste Ausbildungswege zu sichern, sollen dabei insbesondere Projekte gefördert werden, die regionalspezifische MINT-Berufsbilder für junge Menschen beider Geschlechter bekannt machen und fördern.

Projekte zur gezielten Steigerung der Lebensqualität im Revier können eine Haltewirkung für Arbeits- und Fachkräfte entfalten und die Abwanderung in andere Regionen Deutschlands verlangsamen

17 Vgl. die 7. Regionalisierte Bevölkerungsprognose Sachsen-Anhalt des Statistischen Landesamts, <https://statistik.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesamter/StaLa/startseite/Themen/Bevoelkerung/Berichte/Bevoelkerungsprognose/4S036-Methodenbericht-A.pdf>.

18 Etwa an die Netzwerke, die im Rahmen des Fachkräftesicherungspakts in Sachsen-Anhalt entstanden sind (<https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/fachkraeftesicherung-fachkraefteportal-fachkraeftesicherungspakt>). Entsprechende Förderprogramme fasst das Land hier zusammen: <http://www.gute-arbeit-gestalten-sachsen-anhalt.de/de/2023.html>. Empfehlenswert ist auch, dass die Revierkommunen unabhängig vom Revierausschuss ein Forum bilden, in dem gute Praktiken und Erfahrungen mit Strukturwandelprojekten ausgetauscht werden.

19 <https://www.weiterbildungsagentur-sachsen-anhalt.de/>.

oder verhindern. Die bisherige Fördermittelbindung in diesem Feld ist gering im Vergleich zu anderen im Cluster. Da Projekte in diesem Zielecluster in besonderer Weise eine Breitenwirkung entfalten können und notwendig auch auf die Zufriedenheit aller Menschen im Revier einzahlen werden, ist hier eine hohe Priorisierung sinnvoll (siehe auch Priorisierung von ZC 8 zu generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialen Knotenpunkten unter 3.4.3).

In vielen Regionen Deutschlands ist die Aktivierung der „stillen Reserve“ von Arbeitskräften, die dem Markt etwa wegen der familiären Altenpflege oder Kinderbetreuung nicht zur Verfügung stehen, ein signifikanter Hebel, um Fachkräftemangel und demographischer Entwicklung entgegenzuwirken. Dieses Potential ist im Mitteldeutschen Revier zwar weniger verfügbar, da die Kinderbetreuungsquote im Ländervergleich bereits hoch²⁰ und korrespondierend der Anteil in Teilzeit oder nicht erwerbstätiger Frauen relativ gering ist. Dennoch ist davon auszugehen, dass auch im Revier zusätzliche Potentiale erschlossen werden können, wenn gute bis sehr gute Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit die Realisierung von Arbeitszeitwünschen für Frauen und Männer ermöglichen. Zugleich kann die Förderung der Anwerbung und Einstellung gut qualifizierter Schwerbehinderter, die sich Unternehmen vielfach scheuen einzustellen, dabei helfen, den Fachkräftemangel abzumildern. Solche Rahmenbedingungen sind gleichzeitig ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor für Fachkräfte von außen. Kitas, Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen und auch Einrichtungen für die Betreuung von Seniorinnen und Senioren sind darüber hinaus soziale Knotenpunkte (ZC 8), deren Potential für Kommunikation, Vernetzung, Selbstverständigung und Identitätsstiftung lokaler Gemeinschaften derzeit bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Daher sollen Strukturwandel-Fördermittel auch gezielt für den qualitativen und quantitativen Ausbau und die Weiterentwicklung der Betreuungsinfrastruktur eingesetzt werden.

Im Zielecluster **Gewinnung von Fachkräften** konnten bislang noch keine Vorhaben erarbeitet werden. Dabei stellt die hohe Komplexität der Thematik eine natürliche Herausforderung dar. Die Attraktivität von Regionen für potentiell zuwanderungsinteressierte Fachkräfte aus dem In- und Ausland hängt von einer Vielzahl Faktoren ab, von denen nicht alle durch Projekte im Sinne des SEP beeinflussbar sind. Komplex ist auch die Vielzahl der individuellen Lebens- und Erwerbsbiografien sowie der persönlichen Lebensumstände der Menschen, die potenziell als Arbeitskräfte gewonnen werden könnten: So ist es das Ziel, dass Absolventen der im Revier befindlichen Universitäten und Hochschulen in der Region bleiben und zu Unternehmern und Fachkräften im Revier werden. Auspendelnde können zu Arbeitskraftbedarfen in der Region passen, Fernpendelnde mit Zweitwohnsitz oder ehemalige Revierbewohnerinnen und -bewohner zurückgewonnen werden. Fachkräfte aus anderen Regionen Deutschlands oder Arbeitskräfte im Rahmen der europäischen Freizügigkeit sollen für das südliche Sachsen-Anhalt bei guter Berufsperspektive ebenso gewonnen werden, wie nicht-europäische ausländische Arbeitskräfte, die von den exzellenten Berufsperspektiven Mitteldeutschlands erfahren.

Um der Komplexität der Herausforderung gerecht zu werden, wird sich auf Basis der Analysen auf folgende **Hebel** fokussiert:

²⁰ Bei den Unterdreijährigen sogar die höchste bundesweit: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Kindertagesbetreuung/Tabellen/betreuungsquote.html>.

- a)** Verwaltungsverfahren optimieren und Unterstützungsmaßnahmen verstetigen,
- b)** gute Beispiele aus Gebietskörperschaften und Institutionen skalieren und voneinander lernen,
- c)** das Potenzial bereits in der Region befindlicher Menschen klug nutzen, etwa durch die gezielte Integration und Orientierung neu eingestellter Beschäftigter in Unternehmen („Onboarding“) und
- d)** begleitende Strukturen insbesondere für aus dem Ausland zugewanderte Arbeitskräfte verbessern: Anerkennungsprozesse, Sprachförderangebote, Angebote zur beruflichen Qualifizierung.

zu a) Von der Visa-Antragsbearbeitung in den Konsulaten bis zu den Anerkennungsverfahren für Berufsabschlüsse im Inland gibt es abseits übergreifender gesetzlicher Regelungen verschiedene Stell-schrauben für die Förderung der Fachkräftegewinnung. Maßnahmen zur Optimierung der Verwaltungserfahrungen für die Menschen im Revier sind bereits initiiert und sukzessive auszubauen und zu verstetigen. Ausgehend von einer angemessenen personellen Ausstattung der Anerkennungsstellen ist die weitreichende Digitalisierung der Antragstellung und -bearbeitung ein Schwerpunkt. Durch berufsspezifische Vernetzung und landesübergreifenden Austausch der zuständigen Anerkennungsstellen werden zudem Optimierungen der Verwaltungsverfahren angestrebt. Weitere Maßnahmen sollen an bereits bestehende Beratungs- und Begleitstrukturen anknüpfen, wobei ein besonderer Fokus auf dem Abbau (gerade sprachlicher) Barrieren im Umgang mit Immigrantinnen und Immigranten liegen muss.

zu b) JTF- und STARK-Mittel werden bereits von Hochschulen der Region für die Netzwerkarbeit und Projektsteuerungskapazitäten genutzt. Projekte oder Stellen mit dem Ziel die Alumni-Arbeit zu fördern, könnten Synergien schaffen. Hier ließe sich ggf. von anderen Regionen lernen. Bereits erfolgreich laufende Prozesse für Leistungsbündelungen könnten als Vorbilder für andere Träger genutzt werden, insbesondere Verwaltungsinnovationen. Ein Positivbeispiel stellt die Migrationsagentur des Burgenlandkreises dar, die Immigrantinnen und Immigranten zu allen Angelegenheiten durch eine zentrale Behörde berät. Die Migrationsagentur vereint Mitarbeitende aus Jugendamt, Volkshochschule, Agentur für Arbeit, Kreissportbund und des Forums Ehrenamt mit der Sozialleistungsbearbeitung. Auch könnten Innovationslotsen oder Transformationslotsen in KMUs geschult werden, die die praktische Umsetzung von selbst- oder fremdentwickelten Innovationen in Unternehmen vorantreiben.²¹

zu c) Es gilt, Fachkräftepotenziale bereits in Sachsen-Anhalt lebender Zugewanderter zu erschließen: die Bindung von international Studierenden und ausländischen Hochschulabsolventen an Sachsen-Anhalt erhöhen, den Zugang für ausländische Studierende zu Unternehmen und zum Arbeitsmarkt verbessern, gezielte Unterstützungsstrukturen an Hochschulen gestalten. Mit der Willkommensbegleitung des WelcomeCenter Sachsen-Anhalt und dem im Jahr 2024 startenden JOB-BUDDIE-Programm des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung hat das Land bereits erste wichtige Unterstützungsangebote geschaffen. Diese gilt es weiter bekannt zu machen und zielgerichtet durch lokale Vorhaben im Revier zu nutzen.

²¹ Vgl. das niedersächsische Modell der Transformationslotsen unter <https://automotive.nds.de/transformationlotsen/>.

zu d) Die Arbeitsverwaltung, Kammern und Arbeitgeber berichten, dass die Integration von nicht in Deutschland sozialisierten Arbeitskräften in Betrieben und Regionen häufig an der fehlenden Begleitung scheitert: Behördengänge und Schrifterfordernisse im Umgang mit der Verwaltung werden häufig als Unterstützungsbedarf genannt. Behördenlotsen für Immigrantinnen und Immigranten in KMU oder Zeitarbeitsfirmen mit psychosozialer Begleitung für Geflüchtete könnten eine Verbesserung für alle beteiligten Akteure schaffen. Hier sollten früh gewerkschaftliche Akteure einbezogen werden, um „Gute Arbeit“ als gesetztes Querschnittsthema des SEP stärker in den Blick zu nehmen.

Für andere Gruppen von Menschen, deren Arbeitskräftepotenzial für das Revier noch gehoben werden kann, gibt es bereits zahlreiche Programme, oft auf Landes- und Gebietskörperschaftsebene. So gibt es Messen für „Rückkehrer“, in Zusammenarbeit mit Hochschulen Veranstaltungen für Absolventinnen und Absolventen, mit der Arbeitsverwaltung zahlreiche Instrumente und Veranstaltungen für die Arbeit mit Geflüchteten. Diese Programme zu unterstützen und ihre Effekte durch flankierende Projekte zu hebeln, würde direkt auf die Ziele des SEP einzahlen.²²

3.4.2 Zielecluster zu nachhaltiger Wertschöpfung (ZC 1) sowie einer Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien (ZC 5)

Die Zielecluster zu nachhaltiger Wertschöpfung sowie zu einer Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien zahlen auf alle drei der oben eingeführten Leitprinzipien ein.

Mit Fokus auf **nachhaltige Wertschöpfung** sind aktuell 5 Prozent der bewilligten Fördermittel für entsprechende Projekte gebunden. Das Zielecluster ist in der gegebenen Vorhabenplanung somit aktuell eher unterrepräsentiert gegenüber anderen Zieleclustern. Eine stärkere Priorisierung soll zudem mit Blick auf die hohe Bedeutung für die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung in der Region sowie die Relevanz für wesentliche Querschnittsthemen (insb. Klima und Ressourcenschutz, Gute Arbeit und Gleichstellung) erfolgen. Neue Projekte sollen insbesondere dort entstehen, wo bereits bewilligte und in Umsetzung befindliche Projekte unterstützt oder flankiert werden können. Ein Fokus soll dabei z.B. darauf liegen, Verbindungen und Synergien mit Projekten in Forschung und Innovation herzustellen – ein Zielecluster, in dem mit ca. 17 Prozent bereits substanzielle Mittel gebunden und Vorhaben geplant sind.

Mit bisher 8 Prozent bewilligter Mittel entfällt aktuell ein gewisser, gleichwohl überschaubarer Anteil aller Fördermittel auf Projekte zum **Aufbau einer sicheren, bezahlbaren, umweltverträglichen Energieversorgung auf der Basis erneuerbarer Energien**. Die auf erneuerbaren Energien fußende Transformation der bisher fossil geprägten Energie- und Rohstoffversorgung im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt ist ein Kernelement der wirtschaftlichen Strukturentwicklung. Der damit verbundene Umbau der Energieversorgungsstrukturen ist nicht nur essentiell für die Aufrechterhaltung der Energie- und Rohstoffversorgung industrieller Prozesse, sondern auch für die notwendige zukunftsfähige Transformation der industriellen Strukturen im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt. Eine nachhaltige Energieversorgung ist zudem zentraler Standortfaktor insbesondere bei der Ansiedelung

22 Vgl. zur Einschätzung, dass der Fokus für verbliebene Mittel eher auf das Wachstumshemmnis Fachkräftemangel/Arbeitskräftemangel gelenkt werden sollte statt weiterhin auf Standorte für Betriebe, Begleitende Evaluierung des Investitionsgesetzes Kohleregionen (InvKG) und des STARK-Bundesprogramms. Zwischenbericht. Hg. v. IWH, Halle (Saale) 2023, S. 10.

großer Unternehmen im Bereich der energieintensiven Industrien. Insofern haben Investitionen in diesem Zielecluster eine enorme Bedeutung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes und damit für den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen.

Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung des Zieleclusters für die wirtschaftliche Strukturentwicklung der Region sowie seines hohen Stellenwertes für Wirtschaft und Gesellschaft muss hier ein besonderer Fokus gesetzt werden. Insbesondere im Wärmebereich verlangt die Substitution fossiler Energieträger wie der Braunkohle eine grundlegende Transformation bestehender Versorgungsstrukturen. Strukturell ist hierbei insbesondere der Ausbau von Wasserstofferzeugungs- und transportinfrastrukturen neben weiteren Power-to-X-Technologien auf der Basis erneuerbarer Energien sowie die Abwärmenutzung in den Fokus zu nehmen. Besondere Bedeutung kommt zudem dem Aus- und Umbau der Fernwärmeversorgung durch die Integration erneuerbarer Energien zu. Die über das Bundesprogramm „STARK“ finanzierten Potentialstudien zur Nutzung des geothermischen Potentials von Grubenwässern im Landkreis Mansfeld-Südharz oder die modellhafte Entwicklung einer Strategie für die Wärmewende durch die Stadt Halle stehen hierfür exemplarisch. Diese „STARK“-Vorhaben legen den Grundstein für die sich daran anschließenden Investitionen zur Transformation des Wärmebereichs.

Durch gezielte Investitionen kann somit eine umfassende und dauerhafte Wirkung im Sinne des Strukturwandels und einer wirklichen Transformation der Region erreicht werden.

3.4.3 Zielecluster zu generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialen Knotenpunkten (ZC 8)

Dieses Zielecluster zielt auf die Verbesserung der Lebensqualität, die Vereinbarkeit und die Schaffung sozialer Kohäsion im Revier ab. Wurden bisher in diesem Bereich nur rd. drei Prozent der Gesamtmittel gebunden zeigt sich zugleich die Identifikation der Menschen in der Region mit der Region und ihrem Strukturwandel als eine der größten Herausforderungen der gestaltenden Akteure. Der Mitteldeutschland-Monitor²³ zeigt, dass im Jahr 2022 40 bis 50 Prozent der befragten Menschen negative Assoziationen mit dem Strukturwandel im Zuge des Kohleausstiegs sowie der Energiewende verknüpft. Auch die Zustimmung zu den grundsätzlichen Zielen des Kohleausstiegs ist innerhalb von zwei Jahren von 56 Prozent auf 41 Prozent im Jahr 2022 gesunken.

Projekte, die die Lebensqualität in der Region heben, können hier ansetzen. Vorhaben beispielsweise, die Synergien mit Programmen aus der Förderung des ländlichen Raums durch das entsprechende Ressort oder generationenübergreifenden Begegnungsprojekten schaffen, können hier eine hohe Wirkung erzielen. Das Projekt REVIERPIONIER hat ebenfalls hohes Potenzial, für soziale Kohäsion und Identifikation der Menschen im Revier zu sorgen.²⁴

Auch beteiligungsorientierte Vorhaben für eine lokale und geschlechtergerechte Zeitpolitik entfalten großes Potenzial, eigene Mitgestaltungsmöglichkeiten und den Sinn des Strukturwandels erlebbar

23 Stand 2022: [22_md-monitor_ergebnisse.pdf \(mitteldeutschland-monitor.de\)](#)

24 <https://strukturwandel.sachsen-anhalt.de/zukunft-mitgestalten/revierpionier>.

zu machen. Einrichtungen der Betreuungsinfrastruktur sollen als soziale Knotenpunkte genutzt werden, um solche Prozesse zu initiieren.

Wirkungsvoll kann es daneben sein, eine authentische, identifikationsstiftende und zukunftsorientierte Erzählung der Region zu erzeugen, die letztlich positiv auf alle Zielecluster einzahlt. Eine Regionalkampagne adressiert dabei mehrere Faktoren, die derzeit unterrepräsentiert sind: a) Die Identifikation der Bevölkerung im Revier mit der Transformation und ihrer Region, b) auf das Image der Region als attraktive Region für Arbeitsmigrantinnen und -migranten und auf das Bewusstsein von Absolventen und Auspendlerinnen, in einer Region zu leben, in der es sich zu bleiben lohnt. c) Außerdem könnte man eine Kampagne nutzen, um dafür zu sorgen, dass jeder Berührungspunkt der Menschen des Reviers mit Strukturwandelprojekten auf die übergeordnete positive und sinnstiftende Erzählung des Strukturwandels einzahlt: Von der Kohleindustrie in eine nachhaltige, attraktive Zukunft.

Diese Erzählung herzustellen, indem eine Kampagne bestehende Institutionen, Neuansiedlungen, Beteiligungsprogramme, Bürgerprojekte und Bildungsvorhaben auf einen Nenner bringt, löst auch ein strukturelles Problem des Strukturwandels: Seine Überkomplexität. Aus Interviews in der Lausitz ist deutlich geworden, dass die Kampagne #krasselausitz²⁵ dort stark geholfen hat, die disparate und für nicht professionell mit dem Strukturwandel befasste Menschen komplexe, oft unverständliche Akteurslandschaft zu strukturieren. Indem das überfordernde Gefühl vermieden wird, die Vielzahl der Lösungsansätze für ein sowieso schon kompliziert zu verstehendes Problem – den Strukturwandel – sei überbordend, sondern jeder Berührungspunkt mit Akteuren und Projekten auf die gleiche greifbare Erzählung einzahlt, ist dort ein spürbarer Identifikationsgewinn entstanden.²⁶ Im Mitteldeutschen Revier könnten die Traditionen im Bereich Bergbau oder Chemie als kultureller Anker zur Entwicklung eines Images genutzt werden, an das so eine Kampagne anknüpfen kann.

3.5 | Sekundäre Zielecluster

3.5.1 Zielecluster zu Forschung und Innovation (ZC 3)

Das Zielecluster 3 „**Entwicklung von Forschungs- und Innovationskapazitäten entlang regionaler Stärken**“ bindet derzeit mit 17 Prozent der bewilligten Fördermittelbedarfe substanzielle Mittel, eine Niedrigpriorisierung sollte wegen der hohen Bedeutung für die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung in der Region indes nicht erfolgen. Neue Projekte müssen sich umso mehr daran messen lassen, ob sie existierende Projekte unterstützen oder flankieren, um weitere Fördermittel möglichst effektiv wirken zu lassen.

Das Mitteldeutsche Revier wird derzeit durch Ansiedlungsentscheidungen eingebettet in eine Innovationslandschaft: Die „Deutsche Agentur für Transfer und Innovation“ wird in Erfurt ihren Sitz

²⁵ <https://www.krasse-lausitz.de/>

²⁶ Der letzte Policy Brief des Projekts Begleitforschung Strukturwandel (BTU Cottbus und Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle) führt die Kampagne #krasselausitz ebenfalls als Gewinn für die Identifikation in der Lausitz auf und ergänzt, dass eine Ausweitung der Kampagne als Werbung zur Arbeitsimmigration empfehlenswert wäre und von der Wirtschaftsregion Lausitz bereits angedacht sei; vgl. <https://www-docs.b-tu.de/fg-energie-umweltoekonomik/public/BeForSt/Policy%20Brief%20III%20kurz.pdf>, S. 7.

finden und die „Bundesagentur für Sprunginnovationen“ sitzt bereits in Leipzig – genau dazwischen und hervorragend an beide Städte angebunden liegt das Mitteldeutsche Revier Sachsen-Anhalt. Um die einmalige Lage auszunutzen, wird künftig der Wissenstransfer, die Clusterbildung und der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in den Vordergrund gestellt. Hier kann eine institutionalisierte Förderung der Nutzbarmachung wissenschaftlicher Erkenntnisse für die Wertschöpfung ansetzen. Statt weitere Großforschungsprojekte zu fördern, soll wegen der guten Ausgangslage, wo möglich, auf Bündnisse und Transferprojekte gesetzt werden, die mit weniger Einmalaufwand dauerhafte Hebeleffekte zeigen können. Dass solche Innovationsnetzwerke gerade in Regionen fruchtbar wirken können, wo verhältnismäßig wenige Verbindungen zwischen KMU und Forschungseinrichtungen existieren, zeigt die Forschung.²⁷

3.5.2 Zielecluster zu touristischen und kulturellen Angeboten (ZC 4)

Der Ausbau touristischer, landschaftlicher und kultureller Angebote bindet bislang 5 Prozent der Gesamtmittel. Die mittlere Priorisierung dieses Clusters resultiert aus der Mittelbarkeit erwartbarer Effekte mit Blick auf die spezifischen Ziele des Strukturwandels.²⁸ Strukturwandelrelevante Ziele dieses Clusters können daher ganzheitlicher durch das Zielecluster „Ausbau generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialer Knotenpunkte“ betrachtet werden, das Projekte umfasst, bei denen die Schaffung von sozialer Kohäsion und die Erhöhung der Lebensqualität insgesamt im Fokus steht. Um spezifische Vorhaben mit hoher Wirksamkeit auch künftig fördern zu können, verbleibt dieses Zielecluster in der Kategorie sekundärer Priorität und kann insbesondere berücksichtigt werden, wo neue Vorhaben zugleich auf das Handlungsfeld der Revierattraktivität einzahlen.

Auch die Entwicklung primär landwirtschaftlich geprägter Räume kann durch andere Mittel geschehen: Da zahlreiche Förderlinien unterschiedlicher Ebenen wie die Mittel des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums verfügbar sind, um Projekte in diesem Bereich auch im Mitteldeutschen Revier zu fördern, sollten für die restlichen noch ungebundenen Mittel andere Projekte höher priorisiert werden. Wo Landesprogramme wie die Förderung von Dorfgemeinschaftsläden abgerufen werden können bzw. Mittel zur Förderung des Tourismus²⁹ des Landes bereitstehen, etwa nach der GRW-Richtlinie, ist es ebenfalls sinnvoll, eher Projekte zu fördern, die die Erhöhung der Lebensqualität insgesamt in den Fokus rücken. Daher wird zukünftig im Rahmen der Fördermittelberatung eine Kurzprüfung zu alternativen Förderinstrumenten etabliert.

3.6 | Niedrigpriorisierte Zielecluster

Die beiden Zielecluster zu **Industrie- und Gewerbeflächen** sowie **Verkehrs- und digitale Anbindung** werden entsprechend der dargestellten Leitprinzipien und Bewertungsgrundlagen im weiteren

²⁷ <https://www.krasse-lausitz.de/>

²⁸ Vgl. etwa BMAS 2012: „Arbeitsmarktentwicklung in strukturschwachen ländlichen Regionen“, <https://www.schader-stiftung.de/themen/demographie-und-strukturwandel/fokus/laendlicher-raum/artikel/arbeitsmarktentwicklung-in-strukturschwachen-laendlichen-regionen>.

²⁹ <https://mwL.sachsen-anhalt.de/tourismus/foerderung>

Verlauf niedrig priorisiert. Das impliziert ausdrücklich nicht, dass Investitionen in neue Gewerbegebiete keinen Nutzen für die Regionalwirtschaft oder die Identifikation der Region mit dem Strukturwandel hätten. Während alle vier Kohleregionen Deutschlands das Zielecluster Industrie- und Gewerbeflächen höher als alle anderen Zielecluster priorisiert haben, hat sich jedoch Sachsen-Anhalt, was die bereits bewilligten Mittel angeht, am deutlichsten darauf fokussiert.³⁰ So entfallen bisher 13 Prozent aller bewilligten Mittel auf dieses Zielecluster. Analysen und Expertengespräche legen angesichts zukünftig gut entwickelter Gewerbegebiete nahe, dass die verbliebenen Gelder auch wegen der wenigen Restmittel auf flankierende Vorhaben für Gewerbeansiedlungen setzen sollten, damit die dort geplanten Projekte möglichst sinnvoll begleitet werden und Arbeitskräfte dafür gefunden werden können. So lässt sich auch der Zielkonflikt zwischen der Erschließung neuer Flächen und der Umsetzungspflicht für das Erreichen ehrgeiziger Flächensparziele lösen.³¹

Auch hinsichtlich von Projekten im Bereich der Verkehrsanbindung wird (bei bereits 22 Prozent hierfür verplanten Mitteln) zukünftig kein Schwerpunkt auf die Mittelvergabe im Rahmen der Strategie gelegt. Einzelprojekte in diesem Bereich sind meist so kostenintensiv, dass die Restmittelvergabe für andere Projekte bessere Hebelwirkung im Sinne der ausgearbeiteten Leitprinzipien versprechen. Darüber hinaus sind Verkehrsprojekte in der Regel revierübergreifend verortet, sodass eine Förderung auf Landes- bzw. Bundesebene zielführender ist, um sie auf die Bedarfe der Reviere abzustimmen. Die digitale Anbindung wiederum sollte statt durch die wenigen ungebundenen Fördermittel eher durch Regelförderungen wie die Gigabitförderung 2.0 des BMDV oder Strategien des MID ohne Rückgriff auf die Förderkulisse des Strukturwandels weiterverfolgt werden. Digitalisierung soll als Querschnittsthema im Rahmen der anderen Zielecluster soweit möglich berücksichtigt werden. Grundlegende Infrastruktur jedoch muss in Deutschland auch jenseits der Strukturwandelförderregionen mit einer bundesweiten Kraftanstrengung verbessert werden.

3.7 | Um- und Durchsetzung der Zielecluster-Priorisierung sowie der Stärkung einer landesstrategischen Perspektive

Damit die begrenzten verbleibenden Mittel eine größtmögliche Wirkung erzielen können, ist im Rahmen der Fortschreibung vorgesehen, diese primär für die hochpriorisierten Zielecluster einzusetzen. Mit geringerem Schwerpunkt sollen auch Projekte gefördert werden, die auf Zielecluster der sekundären Priorität einzahlen, da Evaluierungsergebnisse sowie weitere Analysen hier einen weiterhin bestehenden Bedarf, strategische Relevanz und potenzielle wirtschaftliche Hebelwirkung nahelegen. Dagegen zeigen die durchgeführten Analysen, dass niedriger priorisierte Zielecluster zum jetzigen Zeitpunkt im Vergleich eine signifikant geringere wirtschaftliche Hebelwirkung und übergreifende strategische Relevanz haben. Im Zuge der Qualifizierung weiterer Vorhaben werden daher die verbleibenden Fördermittel nur noch im Ausnahmefall für Projekte eingesetzt, die auf die niedriger

30 Vgl. Begleitende Evaluierung des Investitionsgesetzes Kohleregionen (InvKG) und des STARK-Bundesprogramms. Zwischenbericht. Hg. v. IWH, Halle (Saale) 2023, S. 75-76. Die Bundes-Evaluation verwendet andere Cluster, wobei das dortige Cluster „Standorte für Betriebe“ zu großen Teilen deckungsgleich mit dem hier definierten Zielecluster „Industrie- und Gewerbeflächen“ ist.

31 Lt. Nachhaltigkeitsstrategie sollten bis 2030 weniger als ein Hektar pro Tag neu versiegelt werden, bis 2050 gar keiner mehr, so dass man zu einer Flächenkreislaufwirtschaft kommt; Information des Ministeriums für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt.

priorisierten Zielecluster einzahlen. Vielmehr werden die Mittel zukünftig für Vorhaben höher priorisierter Zielecluster eingesetzt.

Dabei wird die **Priorisierung explizit nicht rückwirkend auf bereits durch den Bund gebilligte Projekte angewendet** (Abschluss der Förderwürdigkeitsprüfung). Zudem besteht mit Blick auf das Zielecluster 2 **Bestandsschutz für etwaige Rückflüsse aus der Veräußerung von Gewerbeflächen**, sodass zurückgeflossene Mittel weiterhin für wirtschaftsnahe Infrastruktur genutzt werden können. Wo Rückflüsse anderweitig genutzt werden sollen, ist künftig ebenfalls die oben beschriebene Priorisierung zu berücksichtigen.

Zwingend Anwendung finden soll die **Priorisierung hingegen für alle noch anzumeldenden Projekte** (quartalsweise Projektanmeldung bei der Stabsstelle Strukturwandel). Um dies möglichst weitgehend in der Fördersystematik zu verankern und zugleich die im Zuge der geltenden Reviervereinbarung abgestimmten und etablierten Prozesse nicht auszuhebeln, sind **folgende Schritte** vorgesehen:

- **Anpassung der Projektskizze als zentrales Tool der Projektplanung:** Um die Antragstellerinnen und Antragsteller bei der Ausrichtung und Strukturierung ihrer Vorhaben im Sinne der (priorisierten) Zielecluster zu unterstützen und zugleich den steuernden Akteuren wichtige Standardinformationen zu liefern, wird eine Ergänzung und Standardisierung der Projektskizzen angestrebt. In diesem Zuge wird eine Ergänzung eingefügt, die neben Hinweisen zur Befüllung eine Beschreibung der Zielecluster inkl. Priorität enthält, Projekte entsprechend auszugestalten und in der Vorhabenbeschreibung auf relevante Bezüge und beabsichtigte Wirkeffekte einzugehen.
- **Aktualisierung der Projekt-Scoring-Matrix als zentrales Fördertool:** Aktuell bewertet diese die „Zukunftsfähigkeit des Vorhabens“ sowie deren „Beitrag zur Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen“. Dies erfolgt innerhalb festgelegter Kategorien und darunterliegenden Kriterien mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung in Form von Punktevergaben. Im Zuge der Anpassung werden bei der Gewichtung solche Kategorien und Kriterien gestärkt, die auf hochprioritäre sowie – in geringerem Maße – sekundäre Ziele einzahlen. Zugleich werden potenzielle Synergie- und Skalierungseffekte neuer Vorhaben mit bereits bewilligten/laufenden Projekten als ein zusätzliches Kriterium ergänzt.
- **Berücksichtigung der Priorisierung bei der Projektauswahl der Gebietskörperschaften:** Um eine umfassende Überarbeitung und Neuverhandlung der PSM zu vermeiden, können die Zielecluster und entsprechende Priorisierung gut, aber nicht vollumfänglich durch die Gewichtung in der PSM abgebildet werden. Die an der Projektauswahl beteiligten Partner verpflichten sich daher dazu, die Priorisierung und die dahinterliegenden, in diesem Dokument dargestellten Erkenntnisse bei ihrer finalen Projektentscheidung zu berücksichtigen.
- Mit Blick auf die Stärkung einer regionsübergreifenden Perspektive bei Vorhabenauswahl und -steuerung wird zusätzlich eine frühzeitigere **Beteiligung der Fachressorts** angestrebt, die auch die Prüfung und Nachhaltung der Fördertools (PSM und Projektskizze) umfasst. Geplante Vorhaben werden in diesem Zuge frühzeitig kritisch diskutiert und durch Fachressorts bei einem nicht ausreichend vorhandenen Wirkungspotenzial oder mangelnder Passfähigkeit mit der Zielpriorisierung des SEP durch entsprechende Hinweise sowie ein bedarfsorientiertes Veto-Recht im Landesinteresse ausgerichtet.

4

Konkretisierung der Zielecluster, Einführung einer Zielerreichungskontrolle sowie eines Programmmonitorings (Maßnahmen C und D)

4.1 Wirkungstreppe des SEP als Grundlage für Monitoring und Wirkungsmessung

Die Landesevaluierung im Jahr 2023 wurde entlang der Dimensionen Effektivität (der geförderten Vorhaben) und Effizienz (der Fördersystematik) durchgeführt³². Konzeptioneller Rahmen und Grundlage hierfür war eine Wirkungstreppe, die weiterführend auch zur zielgerichteten Strukturierung und Verortung von Maßnahmen insbesondere mit Blick auf Fortschritts-/Wirkungsmonitoring und Zielerreichungskontrolle dient (siehe Abbildung 10).



Abbildung 10: Wirkungstreppe des Strukturentwicklungsprogramms

³² Effektivität bezieht sich in dieser Definition darauf, ob die Wirkungsziele des SEP erreicht werden, während Effizienz die Qualität der Umsetzung misst (also wie gut die Ziele des SEP umgesetzt werden).

Die Wirkungstreppe ermöglicht eine systematische Untersuchung des SEP entlang von fünf Stufen, ausgehend von „Input“ (aufgewendete Ressourcen) über „Output“ (erbrachte Leistungen), „Throughput“ (Übergang zwischen erbrachten Leistungen und Veränderung, gewissermaßen „Vorbote der Veränderung“), „Outcome“ (Veränderung) und „Impact“ (Wirkung), die im Folgenden näher erläutert werden.

- **Input** – Schaffung und Umsetzung des Förderrahmens: Diese Stufe umfasst im Kontext des Strukturwandels die Bereitstellung von Fördermitteln und die Steuerung des gesamten Prozesses, einschließlich der Umsetzung des SEP, der Förderrichtlinie, des Förderprozesses, der Förderinstrumente wie der Projekt-Scoring-Matrix und der Monitoring-/Steuerungsmechanismen.
- **Output** – Greifbare Vorhabenergebnisse: Hierbei geht es um die Erstellung konkreter Projektoutputs, wie die Erschließung eines Gewerbegebiets oder die Renovierung einer Kindertagesstätte.
- **Throughput** – Umsetzung spezifischer Ziele je SEP-Handlungsfeld: Die Realisierung übergeordneter strategischer Handlungsbedarfe, wie die Schaffung einer besseren digitalen Infrastruktur oder die Sicherstellung eines generationsspezifischen Angebots zur Daseinsvorsorge.
- **Outcome** – Übergeordnete Transformationswirkung des SEP: Realisierung der prioritären Wirkungsziele des SEP, einschließlich der Sicherung und Schaffung ökonomischer Wertschöpfung, der Schaffung von attraktiven und zukunftssicheren Arbeitsplätzen, der Sicherung von Fachkräften, dem Aufbau eines nachhaltigen und bezahlbaren Energiesystems und der Steigerung der Attraktivität des Reviers.
- **Impact** – Gesellschaftliche Veränderungen: Langfristiges Ziel ist die Etablierung des Mitteldeutschen Reviers als eine ökologisch und wirtschaftlich nachhaltige, lebenswerte und attraktive Region.

In den folgenden Kapiteln wird an verschiedenen Stellen auf dieses Modell Bezug genommen, um jeweils deutlich zu machen, auf welcher Ebene eine Maßnahme ansetzt.

4.2 | Einführung von Indikatoren zur Konkretisierung der Zielecluster und als Grundlage der Zielerreichungskontrolle (Maßnahme C)

4.2.1 Anforderungen und Auswahl von Indikatoren

Für die Übersicht und Messung von Umsetzungs- und Wirkungsfortschritten bedarf es einer soliden Datengrundlage sowie einheitlich genutzter Messgrößen. Vor diesem Hintergrund sieht die Fortschreibung des SEP die Einführung konkreter Indikatoren zur Messung und Bewertung von Wirkungsfortschritten vor. Die Einführung der Indikatoren hat zum Ziel eine evidenzbasierte Grundlage für Wirkungsmonitoring und Erfolgskontrollen zu liefern und kontinuierliche Transparenz über Programmfortschritte zu schaffen. Zugleich ermöglicht die Indikatorik eine größere Steuerungs- und Handlungsfähigkeit des Programms.

Die Auswahl von Indikatoren erfolgt daher unter der Anforderung, aussagekräftige Kennzahlen zu identifizieren, die in ihrer Summe möglichst den gesamten Wirkungsbereich des SEP inkl. der fachlich-

spezifischen und querschnittlichen Handlungsfelder abbilden. Zugleich wird bei der Indikatorenauswahl auf eine möglichst aktuelle, niedragschwellige und regelmäßige Datenverfügbarkeit geachtet.

Mit zahlreichen Akteuren wurden zur Identifikation geeigneter Indikatoren zunächst die Anforderungen und die Systematik zur Indikatorenauswahl abgestimmt. Ziel war es, spezifische Indikatoren auf Outcome-Ebene für die vier Handlungsfelder sowie auf Throughput-Ebene für jedes der neun Zielecluster zu finden. Dazu wurden übergreifende Indikatoren mit Wirkungseffekten oberhalb spezifischer Zielecluster, für die jeweiligen Handlungsfelder aufgenommen (bspw. Wirtschaftswachstum je Erwerbstätige). Für die querschnittlich liegenden Wirkungsfelder „Gleichstellung“ und „Gute Arbeit“ wurden parallel eigene Indikatoren aufgenommen. Anders als in der Bundesevaluation wurde bei der Auswahl der Indikatoren auf möglichst vorlaufende Indikatoren (Frühzeitindikatoren) geachtet, um eine frühzeitige Steuerung zu ermöglichen.

Die im Folgenden gelisteten Indikatoren geben dabei den aktuellen Stand wieder, der sich im weiteren Verlauf in Abstimmung mit beteiligten Stakeholdern auf Grundlage neuer Erkenntnisse und Erfahrungen sowie in Abhängigkeit der spezifischen Verfügbarkeit regelmäßiger Ist-Werte noch ändern und erweitern kann. Mit Blick auf die in den Folgekapiteln beschriebene Zielerreichungskontrolle ist aufbauend auf Outcome- und Throughputindikatoren zudem ein Set an Output-Indikatoren in Erarbeitung, um eine Brücke zu schlagen zwischen Zielen und direkten Auswirkungen von Projekten auf lokaler und regionaler Ebene zu übergreifenden Wirkeffekten. Ein separates Indikatorikhandbuch bietet über das hier vorliegende Dokument hinaus detaillierte Hinweise zur (weiteren) Erarbeitung, Einordnung und Anwendung der Indikatoren und wird im weiteren Prozess laufend aktualisiert.

4.2.2 Überblick zum aktuellen Stand der Indikatorik

Handlungsfeld 1

Wirtschaft und Innovation

OUTCOME-EBENE

Sicherung und Schaffung ökonomischer Wertschöpfung

- Bruttoinlandsprodukt je Einwohner
- Nominales Wirtschaftswachstum je Erwerbstätige

THROUGHPUT-EBENE

Sicherstellung nachhaltiger Wertschöpfung im Zeichen der „grünen Industrie“, regionaler Stärken und guter Arbeit

- Anteil der „grünen Industrie“³³ an Bruttowertschöpfung

Abgestimmte Erschließung von Industrie- und Gewerbeflächen

- Anteil der genutzten Gewerbeflächen
- Gewerbefläche im Betrachtungsgebiet
- Anteil der Gewerbeflächen mit Breitbandversorgung mit mind. 50 bzw. 200 bzw. 1000 Mbits/s

Entwicklung von Forschungs- und Innovationskapazitäten entlang regionaler Stärken

- Anteil der SV-Beschäftigten in wissens- und forschungsintensiven Industrien³⁴
- Anzahl der angemeldeten Patente in Sachsen-Anhalt
- Anzahl der Gewerbeanmeldungen, -abmeldungen, Jahressumme

Erhalt, Ausbau und Weiterentwicklung touristischer, landschaftlicher und kultureller Angebote im Revier

- Schlafgelegenheiten sowie Gästeübernachtungen in Beherbergungsbetrieben je Einwohner
- Anteil der Beschäftigten in Tourismus und Kreativbranchen

Handlungsfeld 2

Treibhausgasneutrale Energiewirtschaft und Umwelt

OUTCOME-EBENE

Aufbau einer sicheren, bezahlbaren und umweltverträglichen Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien

- Anteil erneuerbarer Energien (EE) am Bruttostromverbrauch sowie Bruttoenergieverbrauch

THROUGHPUT-EBENE

- Entwicklung des Ausbaus erneuerbarer Energien (Wind, Photovoltaik, Geothermie, Biomasse) in MW
- Entwicklung Energiespeicher in MW ab 100 kW Leistung

33 Basierend auf Zuordnung relevanter Wirtschaftszweige nach WZ 2008

34 Nach WZ 2008, NIW/ISI/ZEW-Liste 2012

Handlungsfeld 3

Bildung und Fachkräftesicherung

OUTCOME-EBENE	
Bildung und Fachkräftesicherung	<ul style="list-style-type: none">■ Beschäftigungsquote nach Alterskohorten■ Anteil der offenen Stellen mit hohem Anforderungsniveau (differenziert nach Fachkraft, Spezialist, Experte)■ Anteil der Fachkräfte an SV-Beschäftigten
THROUGHPUT-EBENE	
Sicherung, Aus- und Weiterbildung von zukunftsfähigen Fachkräften	<ul style="list-style-type: none">■ Absolventen/Abgänger je Abschlussart (Hauptschulabschluss, mittlerer Abschluss und allgemeine Hochschulreife)■ Auszubildende (je 1.000 SV-Beschäftigte)■ Anteil weiblicher / männlicher Auszubildender■ Studierende sowie Absolventen an wissenschaftlichen Hochschulen und Fachhochschulen
Gewinnung von Fachkräften für das Revier von außen	<ul style="list-style-type: none">■ Bildungswanderer■ (ausländische) Berufseinstiegswanderer

Handlungsfeld 4

Attraktivität des Reviers

OUTCOME-EBENE	
Stärkung der Attraktivität des Reviers	<ul style="list-style-type: none">■ Gesamtwanderungssaldo■ Veränderung der Wahrnehmung der Region (Mitteldeutschland Monitor)
THROUGHPUT-EBENE	
Ausbau generationsübergreifender Daseinsvorsorge und sozialer Knotenpunkte	<ul style="list-style-type: none">■ Betreuungsquote Kleinkinder■ Verfügbare Pflegeheimplätze (je 10.000 Einwohner)■ Erreichbarkeit von Grundschulen■ Wohnortnahe Grundversorgung Hausarzt
Verbesserung der digitalen und verkehrstechnischen Anbindung des Reviers	<ul style="list-style-type: none">■ Anteil der Haushalte mit Breitbandversorgung von mind. 50 Mbits/s■ Luftdistanz zur nächsten ÖPNV-Haltestelle■ Erreichbarkeit von Interregional-Bahnhöfen, Mittelzentren und Autobahnen

Querschnittsthemen

OUTCOME-EBENE	
Gleichstellung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anteil von Frauen in Stadträten und Kreistagen ■ Außenwanderungssaldo Frauen (je 1.000 Einwohner) ■ Verhältnis Bruttomonatsentgelt von Frauen zu Männern
Gute Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Tarifbindung ■ Anteil erwerbstätige Bürgergeldempfänger (ehem. ALG II-Bezieher) ■ Anteil der Haushalte mit niedrigem Einkommen ■ Medianeinkommen mit anerkanntem Berufsabschluss
Barriereabbau	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl barrierefrei zugänglicher öffentlicher Gebäude und Einrichtungen ■ Anzahl barrierefreier Haltestellen, Schnittstellen und Knotenpunkte sowie Verkehrsmittel ■ Anzahl barrierefreier Familienbildungs-, Erwachsenenbildungs- und sonstiger Bildungsangebote und Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Behinderungen
Klima-/ Umweltschutz und Ressourceneffizienz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung des Siedlungsabfallaufkommens ■ Entwicklung der Siedlungs- und Verkehrsflächen

4.3 Konzeption einer Zielerreichungskontrolle und eines Programmmonitorings (Maßnahme D)

4.3.1 Grundlagen und Zielsetzung

Aktuell konzentriert sich die Umsetzungssteuerung des SEP auf die Erfüllung der Berichtspflichten sowie ein regelmäßiges Umsetzungs-Reporting zur Ausschöpfungsquote der Budgets, zum Bewilligungsstand je Projekt sowie zum geplanten und realisierten Mittelabfluss je Jahresscheibe.

Entsprechend geltender Regelungen der Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung ist für Förderprojekte jedoch der Aufsatz einer Erfolgskontrolle verpflichtend, die sowohl eine begleitende, und abschließende Zielerreichungskontrolle enthält, als auch eine abschließende Wirkungskontrolle. Im ersten Schritt muss daher das bestehende Umsetzungsmonitoring um eine jährliche Zielerreichungskontrolle (Soll-Ist-Abgleich auf Outputebene) erweitert werden, im Rahmen derer geprüft wird, ob und in welchem Ausmaß Ziele auf Projektebene erreicht wurden. Hierbei müssen Kernbedingungen für den folgenden Aufsatz einer abschließenden Wirkungskontrolle (Outcome- und Impactebene) bereits mitgedacht werden. Gleichzeitig kann das SEP seine größtmögliche Wirkung nur entfalten, wenn Monitoringprozesse systematisch genutzt werden, um die weitere Umsetzung des SEP zu steuern und auszurichten. Die Zielerreichungskontrolle bietet somit eine Grundlage für eine stärkere Transparenz auf Landesebene, die über eine reine Outputbetrachtung hinausgeht.

Im Rahmen eines zweijährlichen Programmmonitorings (Throughput-Ebene), das künftig in die regulär stattfindende Landesevaluierung integriert werden soll, erhalten Land und Gebietskörperschaften so Aufschluss darüber, inwiefern einzelne Projekte oder eine Mehrzahl von Projekten (Output) innerhalb eines Zieleclusters (Throughput) gesetzte Ziele erreichen bzw. darauf einzahlen.

Das Ineinandergreifen und die Verortung der verschiedenen Elemente der Erfolgskontrolle sowie des Monitorings sind in der folgenden Abbildung 11 dargestellt. Im Zuge dieser Fortschreibung wird zunächst das Konzept für Zielerreichungskontrolle und Programmmonitoring beschrieben.

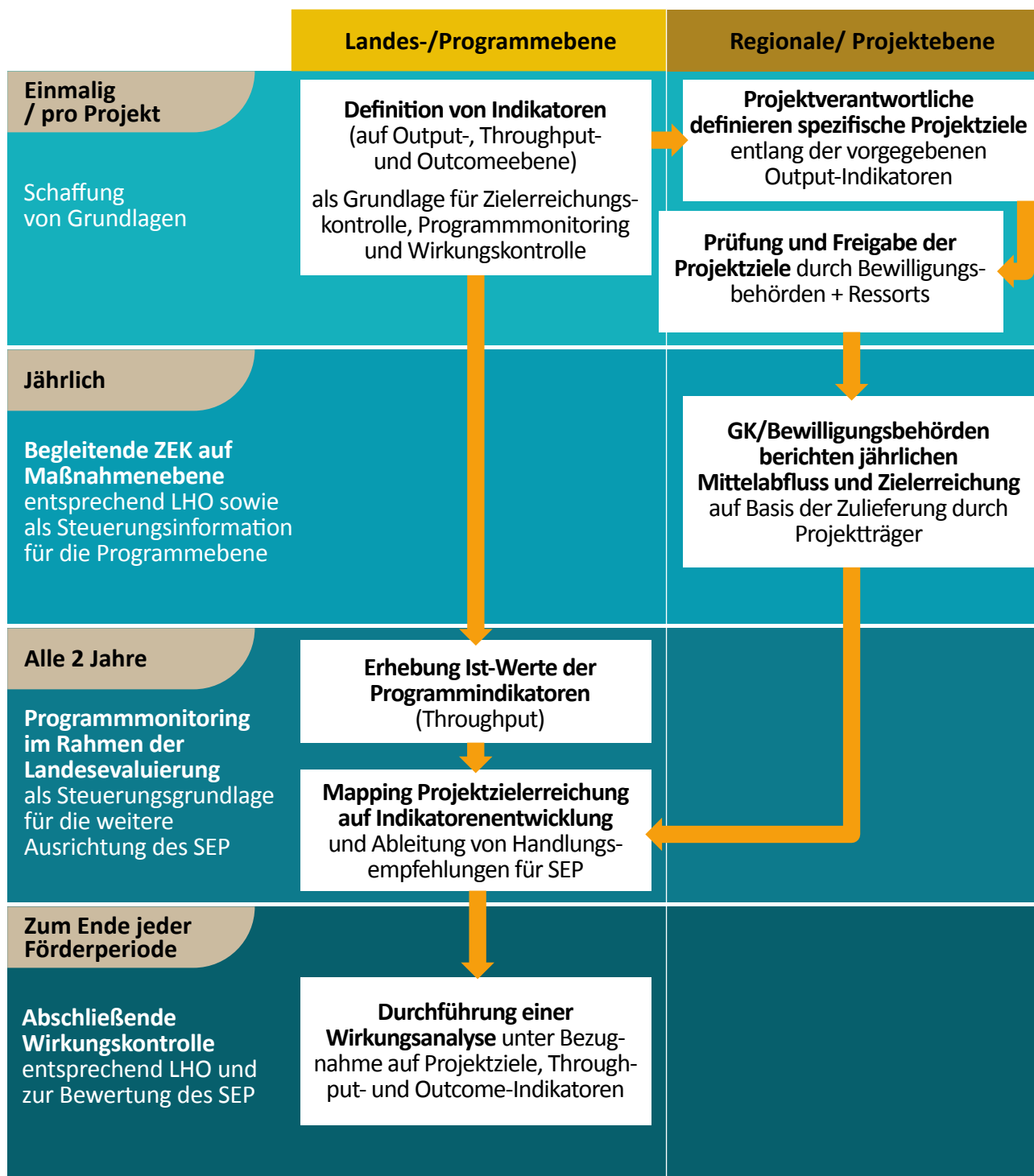


Abbildung 11: Integriertes Konzept für Zielerreichungskontrolle, Programmmonitoring und Wirkungskontrolle

4.3.2 Konzept für Zielerreichungskontrolle und Programmmonitoring

Grundsätzlich kann das Land auf einer guten bestehenden Basis aufsetzen. Insbesondere zu Kernelementen eines Umsetzungsmonitorings, wie der Erfüllung der Berichtspflichten im Rahmen des InvKG, der Nachverfolgung des Förderstatus je Vorhaben und der Schaffung von Transparenz über den aktuellen Mittelabfluss, sind bereits Lösungen vorhanden. Auf Quartalsbasis besteht somit ein strukturierter Überblick über die Finanzdaten sowie inhaltlich über die Abdeckung von Förderbereichen und Handlungsfeldern sowie die Verteilung von Fördermitteln entlang der Gebietskörperschaften. Zum anderen wurde landesseitig ein Transparenzvorhaben pilotiert, um den Projektstatus der Vorhaben des Landesarms systematisch zu erfassen und Verzögerungen frühzeitig begegnen zu können. Zugleich bieten bestehende Projektvorlagen und -instrumente wie Projektskizze und Projekt-Scoring-Matrix bereits eine gute Grundlage, um erforderliche Informationen für die Zielerreichungskontrolle darstellen zu können. Auf diesen bestehenden Elementen soll soweit möglich und in gemeinsamer Abstimmung sinnvoll aufgebaut werden, um die Einführung der neuen Regelprozesse möglichst aufwandsarm zu gestalten.

Wie bereits in Abschnitt 4.2 angekündigt, werden – aufbauend auf und in Ergänzung zu den bereits vorgestellten übergreifenden (Outcome- und Throughput-) Indikatoren – aktuell Indikatoren auf Outputebene entwickelt und abgestimmt. In Passung zu diesen Indikatoren sollen pro Projekt Ziele definiert werden, die somit auf die avisierten Auswirkungen des SEP einzahlen und dementsprechend eine stringente Grundlage für ein Programmmonitoring sowie die spätere Wirkungskontrolle bieten können.

Für eine möglichst einfache Operationalisierung ist eine Aufwertung und Ergänzung der Projektskizze vorgesehen. Dies ist bereits in 3.7 mit Blick auf die Zieleclusterpriorisierung erwähnt. Eine ergänzende Erklärung ist mit Blick auf Indikatorik und Zielerreichungskontrolle zudem durch eine Beschreibung der unter 4.1 dargestellten Wirkungstreppe zu erweitern. Zugleich sollen die Output-Indikatoren künftig als Anhang Bestandteil der Projektskizze werden. Dies soll Antragstellende dazu befähigen, a) bei den Erläuterungen ihrer Vorhaben auf die beabsichtigten Wirkungseffekte für prioritäre Zielecluster einzugehen, und b) ambitionierte, quantitative, auf die vorgegebenen Output- und Throughput-Indikatoren ausgerichtete Ziele zu definieren. Dies liefert zugleich eine konzeptionelle Grundlage für das Wirkungsmonitoring, das perspektivisch aufgesetzt werden soll. Sofern durch die Beteiligten als hilfreich erachtet, können begleitend ausgewählte Informationsformate geprüft werden (bspw. Schulungen oder Leitfäden).

5

Stakeholdermanagement und -beteiligung auf Landesebene

5.1 | Überblick und Entwicklung

Wie bereits in vorherigen Kapiteln erwähnt, ist die Erarbeitung der hier vorliegenden Fortschreibung und darin beschriebenen Maßnahmen das Ergebnis eines intensiven Beteiligungsprozesses der Akteure im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt, der auf den bereits vor Verabschiedung des SEP initiierten und sukzessive ausgebauten Partizipationsstrukturen basiert. Die wesentlichen Gremien, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sind im Folgenden dargestellt und werden im Sinne der Fortschreibungsziele und -maßnahmen auch weiterhin genutzt und zielgerichtet gemeinsam weiterentwickelt.

Zentrales Gremium ist hierbei inzwischen der vierteljährlich tagende Revierausschuss an wechselnden Orten in den vier Landkreisen des Reviers und der Stadt Halle (Saale). Auf seine Arbeitsweise wird in Abschnitt 5.2 detaillierter eingegangen. Neben der bereits langjährig bestehenden interministeriellen Arbeitsgruppe (IMA) hat sich seit Ende 2021 ein ebenfalls vierteljährlich tagender Leitungsausschuss auf Staatssekretärsebene etabliert, auf welchen in Abschnitt 5.3 eingegangen wird. Im Zuge des europäischen Förderinstruments JTF für das Mitteldeutsche Revier Sachsen-Anhalt werden regionale Stakeholder im Rahmen des Begleitausschusses EFRE/ESF+/JTF beteiligt (siehe Abschnitt 5.4). Wie im SEP angestrebt, wurde Ende 2023 zudem ein Bürgerbeirat zur kontinuierlichen Beteiligung der nicht-organisierten Zivilgesellschaft ins Leben gerufen (siehe Abschnitt 5.5).

5.2 | Revierausschuss

Zur kontinuierlichen Beteiligung der wesentlichen Akteure des sachsen-anhaltischen Reviers an den strategischen und operativen Fragen des Strukturwandels wurde im April 2021 ein Revierausschuss mit beratender und empfehlender Funktion gegründet, dem folgende Funktionen und Aufgaben obliegen:

- Der Revierausschuss stellt den kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen Revier und Landesregierung sicher.
- Das Gremium soll über strategische und operative Fragestellungen der Revierförderung befinden.
- Der Revierausschuss wird die Erstellung und Umsetzung des Strukturentwicklungsprogramms beratend begleiten und bewerten, einschließlich der Effektivität des Förderverfahrens/ der Richtlinie sowie der zu erarbeitenden Bewertungsindikatoren der Förderwürdigkeit (Scoring-Verfahren). Der Ausschuss wird dabei Korrekturbedarfe identifizieren und Anpassungsvorschläge unterbreiten.

- Das Gremium berät zudem über Investitionen und Förderaufrufe des Landes und nimmt zu deren Förderwürdigkeit Stellung. Die Beteiligung dieses Gremiums soll sicherstellen, dass das beabsichtigte Investitionsvorhaben des Landes von den Stakeholdern des sachsen-anhaltischen Reviers befürwortet und unterstützt wird. Das Gremium erhält Gelegenheit zur Stellungnahme, die wiederum in der Kabinettsbefassung zur geplanten Investition bzw. zum intendierten Förderaufruf berücksichtigt wird.
- Auch zu den im sachsen-anhaltischen Revier geplanten Bundesvorhaben nimmt der Ausschuss Stellung. Die Landesregierung verpflichtet sich, dieses Votum bei seiner Stellungnahme im Bund-Länder-Koordinierungsgremium zu berücksichtigen und, wenn erforderlich, das Veto-recht des Landes zu gebrauchen.
- Zu den projektspezifischen Vorhaben der Gemeinden und Gemeindeverbände („Regelförderung“) soll der Revierausschuss ausdrücklich nicht befinden. Deren Förderwürdigkeit wird bereits vorgelagert, d. h. in den Entscheidungsgremien auf Kreisebene oder der Stadt Halle (Saale), beurteilt (vgl. Ziffer 4.2 der Richtlinie „Sachsen-Anhalt Revier 2038“).
- Der Revierausschuss soll die Ausgewogenheit und Zielorientierung der im Rahmen des InvKG zu fördernden Projekte bewerten und dabei die Vorgaben des § 1 Abs. 1 und 2 sowie § 4 Abs. 2 und 3 InvKG berücksichtigen.
- Im Rahmen einer mittelfristigen Vorhabenplanung wird der Revierausschuss in die vorbereiten-den Planungen zur Bedarfsanmeldung des Bundes einbezogen.

Neben der Landesregierung sind im Revierausschuss insbesondere die fünf betroffenen Gebietskörperschaften, regionale Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie die Sozialpartnerorganisationen vertreten.

Mittlerweile hat es sich zur gelebten Praxis entwickelt, dass die Stabsstelle Strukturwandel (Vorsitz) zum aktuellen Stand der Förderung des InvKG und JTF berichtet und die einladende Gebietskörperschaft dezidiert noch einmal zum Stand der Strukturwandelförderung in ihrem Landkreis bzw. der Stadt Halle (Saale) informiert.

5.3 | Interministerielle Arbeitsgruppe und Leitungsausschuss auf Staatssekretärebene

Die Umsetzung des InvKG und des JTF stellt sich als ressortübergreifende Aufgabe dar, die die ganzheitliche Entwicklung des sachsen-anhaltischen Braunkohlereviers als Zielstellung verfolgt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde bereits frühzeitig eine IMA eingerichtet, die seit über vier Jahren effektiv arbeitet. Hier werden die Agenda und Themen des Revierausschusses vorbesprochen und abgestimmt. Der zweite große Teil ist die sogenannte Projektkonferenz, bei der neu zur Förderung angemeldete Vorhaben der Gebietskörperschaften im Ressortkreis besprochen werden und über eine Meldung an den Bund entschieden wird. Die IMA kann hierbei auch Maßgaben erteilen oder von dem Landesvetorecht Gebrauch machen.

Zudem hatte sich die Landesregierung im Mai 2020 auf die Etablierung eines Leitungsausschusses auf Staatssekretärebene verständigt: „Für strategische Fragestellungen, Angelegenheiten von besonderer Bedeutung sowie Einzelfällen von besonderem politischen Gewicht wird ein Leitungsausschuss auf Ebene der Staatssekretäre eingerichtet.“ (vgl. Kabinettsvorlage 1045).

Die Aufgaben des Leitungsausschusses umfassen dabei:

- Beratung strategischer Fragestellungen (insb. Strukturentwicklungsprogramm, Richtlinie „Sachsen-Anhalt Revier 2038“ und zugehörige Förderaufrufe, allgemeiner Umsetzungsstand InvKG und Übersicht zur Budgetauslastung, Umsetzung des EU Just Transition Fund),
- Vorabstimmung von Angelegenheiten von besonderer Bedeutung sowie Einzelfällen von besonderem politischen Gewicht, insb. Großvorhaben im Landes- und Bundesarm,
- Vorbereitung von Kabinettsbeschlüssen.

5.4 | Teilnahme am Begleitausschuss EFRE/ESF+/JTF

Kernaufgabe des Begleitausschusses ist seit jeher die Überwachung der Durchführung und der Fortschritte beim Erreichen der Ziele der operationellen Programme bei den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds. Die Mitglieder sind in ihren jeweiligen Bereichen stimmberechtigt und entscheiden über die Bewilligung von Auswahlkriterien, Programmen sowie über deren Änderungen. Die Punkte werden im Beirat der Wirtschafts- und Sozialpartner zwei Wochen vor dem Begleitausschuss vorabgestimmt. Vor dem Hintergrund der JTF-Förderung sind hier auch Akteure aus dem Revier vertreten.

Mitglieder/Teilnehmende:

- EU-Verwaltungsbehörden (EFRE/JTF, ELER ESF+)
- Fachministerien
- Reviervvertretung
- Beauftragte des Landes für: Menschen mit Behinderung, Gleichstellung etc.
- Koordinierungsstellen des Bundes (EFRE/JTF, ESF+, ELER)
- Bewilligungsbehörden
- EU Kommission
- Verbände/Kammern
- Hochschulen/Forschung

5.5 | Bürgerbeirat zum Strukturwandel

Mit dem Ziel ein kontinuierliches Bürgerbeteiligungsformat auf Landesebene zum Strukturwandel im Mitteldeutschen Braunkohlerevier Sachsen-Anhalt zu etablieren, wurde Ende 2023 ein sogenannter Bürgerbeirat gegründet. Im Bürgerbeirat diskutieren interessierte Bürgerinnen und Bürger aktuelle Entwicklungen und Projekte im Mitteldeutschen Revier und formulieren ggf. Stellungnahmen, beispielsweise zu Landes- oder Bundesvorhaben. Aus dem Kreis des Bürgerbeirats wird eine Vertretung aus zwei Mitgliedern in den Revierausschuss entsandt, welche/welcher die Position der nicht-organisierten Zivilgesellschaft vertritt. Durch den Bürgerbeirat soll die Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern in die Entwicklung der Region einfließen. Dabei geht es um die Alltagserfahrungen und die Sichtweisen von Menschen, die in den vom Strukturwandel besonders betroffenen Gebieten in Sachsen-Anhalt leben.

Für den Bürgerbeirat wurden vor allem Bürgerinnen und Bürger angesprochen, die noch nicht anderweitig zivilgesellschaftlich organisiert sind. Zudem wurde auf eine Ausgewogenheit hinsichtlich Alter, Geschlecht und Region geachtet. Der Bürgerbeirat besteht aus 20 Bürgerinnen und Bürgern mit folgender Zusammensetzung: vier Personen aus jeder der fünf Gebietskörperschaften, jeweils zehn Frauen und Männer sowie jeweils fünf Personen aus den Altersgruppen 16-30 / 31-45 / 46-60 / 60+.

Die Gewinnung der Teilnehmenden erfolgte über einen öffentlichen Aufruf durch die Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt. Interessierte Bürgerinnen und Bürger konnten sich per E-Mail oder telefonisch bis zum 1. November 2023 anmelden. Aus allen Anmeldungen erfolgte anschließend die Zufallsauswahl nach der bereits genannten Quotierung. Der Bürgerbeirat kommt vierteljährlich zwischen IMA und Revierausschuss für seine Sitzung zusammen.

Ausblick für die Folgejahre 2025 und 2026

Basierend auf den bis dato erzielten Fortschritten sind für die Folgejahre 2025 und 2026 entsprechend der in Abschnitt 2.2 eingeführten Abbildung 5 weitere Maßnahmen avisiert, um die in Abschnitt 1.7 beschriebenen Handlungsbedarfe vertieft zu adressieren.

6.1 | Etablierung, Validierung und iterative Weiterentwicklung eingeführter Konzepte und Werkzeuge

In diesem Sinne steht einerseits die umfassende Etablierung und punktuelle Weiterentwicklung der bis dato erarbeiteten Konzepte und Werkzeuge an, etwa das Indikatorikhandbuch oder das Konzept der Zielerreichungskontrolle sowie weiterer strategischer Steuerungshebel. Hierbei wird zu prüfen sein, inwieweit sich diese als für alle Stakeholder tragfähig, umsetzbar und wirkungsvoll erweisen, um ggf. nachzusteuern und diese bedarfsgerecht anzupassen. Dabei ist auch ein Augenmerk auf den konsistenten Einsatz standardisierter Förderwerkzeuge und deren weiterer Ausrichtung entlang der neuen **Förderrealität und Transparenzanforderungen** zu lenken. Im Sinne eines iterativen Prozesses sollten zentrale Instrumente und Prozesse regelmäßig überprüft und validiert werden.

Zu prüfen sind darüber hinaus Optionen für die Einführung einer meilensteinbasierten Mittelbereitstellung sowie vorausschauenden Mittelabflusssteuerung. Eine meilensteinbasierte Mittelbereitstellung setzt den Anreiz, Vorhaben realistisch zu planen, ergebnisorientiert umzusetzen und ihren Fortschritt standardisiert zu dokumentieren. Darüber hinaus unterstützt sie insgesamt eine konsequente Steuerung. Von der Steigerung der Transparenz können auch Qualitäts- und Risikomanagement profitieren, die in ihrer Übersicht und Voraussicht gestärkt werden. Neben einer besseren Vergleichbarkeit von Fördervorhaben und deren Fortschritt ermöglicht die Meilensteinerfassung dem Land perspektivisch besser auf mögliche Engpässe zu reagieren. So können Verzögerungen früher sichtbar gemacht werden und entsprechende Schritte eingeleitet werden. Denn im bisherigen Verlauf haben sich im Bereich des Mittelabflusses deutliche Verzögerungen gezeigt (siehe Abschnitt 1.6, Abbildung 4).

Parallel zur Weiterentwicklung besagter Konzepte und Tools sollten begleitend sinnvolle Maßnahmen geprüft werden, um die Anwendung und Nutzung dieser zu unterstützen und die Gebietskörperschaften zu befähigen, so zum Beispiel in Form eines revierübergreifenden Projekt-Management-Offices.

6.2 | Fokus Wirkungsmonitoring und -kontrolle

Im Fokus der Aktivitäten sollte für das Jahr 2025 der Aufsatz eines Wirkungsmonitorings je Handlungsfeld, Zielecluster und Fördervorhaben auf Basis der beschlossenen Indikatorik und Zielerreichungskontrolle stehen. Das Wirkungsmonitoring vervollständigt die Erfolgskontrolle, neben der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung und der Zielerreichungskontrolle. Das Wirkungsmonitoring dient

dazu sicherzustellen, dass sowohl die richtigen Themen gefördert werden (Bedarfskonkretisierung)³⁵ als auch die angestrebte Wirkung erzielt wird (Wirkungsmessung). Im Vergleich zur Bundesevaluierung liegt der Fokus des Landes-Monitorings auf den sachsen-anhaltischen Zieleclustern, sowie auf frühzeitigen und landesspezifischen Kennzahlen, welche die Bundesevaluierung sinnvoll ergänzen.

Es richtet sich inhaltlich an der beschlossenen Indikatorik aus und adressiert sowohl das Land als auch die Gebietskörperschaften. Methodisch bedarf es für den Nachweis kausaler Wirkungseffekte einer kontrafaktischen Analyse. Um die Frage zu beantworten, wie sich die Landkreise des Mitteldeutschen Reviers ohne das InvKG entwickelt hätten, muss folglich ein Vergleich mit „unbehandelten“ oder „anders behandelten“ Kontrollgruppen erfolgen, die möglichst sozioökonomisch vergleichbar sein sollten.³⁶ Dazu bestehen verschiedene Ansätze, die auf spezifische Passfähigkeit für das SEP zu prüfen sind.

6.3 | Erörterung passfähiger Lösungen für eine optimierte Datenbereitstellung und -auswertung

Mit Blick auf die Verschlankung, Vereinfachung und Verbesserung bereits etablierter sowie entstehender Prozesse, rund um Umsetzungs- und Programmmonitoring, Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle ist die zeitnahe Einführung integrierter, automatisierter und nutzerfreundlicher Lösungen für die Datenerhebung sowie die -bereitstellung essenziell.

Eine automatisierte Darstellung und Auswertung von Monitorings in Form eines Dashboards dient einerseits einer besseren Übersicht der Wirkungsstände und birgt zugleich die Möglichkeit, die Wirkungsanalyse in politische Kommunikation sowie in die Stakeholder-Kommunikation einfließen zu lassen.

Als perspektivische Priorität spätestens für das Jahr 2026 sollen daher Optionen geprüft werden **für eine nutzer- und effizienzoptimierte, standardisierte Datenbereitstellung, voraussichtlich** im Rahmen einer Plattformlösung, deren Einführung idealerweise möglichst frühzeitig vorbereitet und eingeleitet wird.

6.4 | Weitere Fortschreibung des SEP

Weitere Fortschreibungen des Programms sind in Abhängigkeit veränderter Rahmenbedingungen und Handlungserfordernisse perspektivisch zu erwägen. Dies sollte im Zusammenspiel mit einem Ansatz systematischer strategischer Vorausschau geschehen, der einem regelmäßigen Iterationsprozess des Programms zugrunde liegen und dabei helfen kann, die Ausrichtung des Reviers an möglichen Zukunftsthemen sicher zu stellen. Ein möglicher Rahmen für einen solchen Ansatz der Vorausschau ist in den Jahren 2025 bis 2026 zu erörtern.

35 Mit Bedarfskonkretisierung ist insbesondere die Konkretisierung der gewünschten Wirkung der SEP-Umsetzung (das heißt, welche Zielgrößen wichtig und sollten in die Priorisierung von verbliebenen Fördermitteln einfließen) gemeint. Sie trägt somit zur bedarfsorientierten Vergabe von Fördermitteln bei.

36 Ein möglicher Ansatz ist die Nutzung des Ansatzes der Bundesevaluierung, die methodisch eine Auswahl von Kontrollgruppen-Landkreisen anhand GRW-Förderwürdigkeit und regionaler (aber nicht direkt angrenzender) Lage durchführt. Ein weiterer Ansatz wäre die Fokussierung auf das Land Sachsen-Anhalt und den Vergleich der im InvKG geförderten Gebietskörperschaften mit den neun nicht-InvKG-geförderten Gebietskörperschaften in Sachsen-Anhalt.

Abkürzungsverzeichnis

ABI	Landkreis Anhalt-Bitterfeld
BLK	Landkreis Burgenlandkreis
BMDV	Bundesministerium für Digitales und Verkehr
BNetzA	Bundesnetzagentur
EE	Erneuerbare Energien
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
ESF+	Europäischer Sozialfonds Plus
GK	Gebietskörperschaften
GW(h)	Gigawatt(stunde)
HAL	kreisfreie Stadt Halle (Saale)
IMA	interministerielle Arbeitsgruppe
InvKG	Investitionsgesetz Kohleregionen
IWH	Institut für Wirtschaftsforschung Halle
JTF	Just Transition Fund
KEDi	Kompetenzzentrum für Energieeffizienz durch Digitalisierung in Industrie und Gebäuden
LEP	Landesentwicklungsplan
LHO	Landeshaushaltsordnung
MID	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt
MINT	Sammelbegriff für die Unterrichts- und Studienfächer bzw. Berufe aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
MSH	Landkreis Mansfeld-Südharz
MW	Megawatt
PSM	Projekt-Scoring-Matrix
Power-to-X (PtX)	verschiedene Technologien zur Speicherung bzw. Umwandlung von Strom aus erneuerbaren Energien
SEP	Strukturentwicklungsprogramm Mitteldeutsches Revier Sachsen-Anhalt
SK	Landkreis Saalekreis
SSW	Stabsstelle Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier Sachsen-Anhalt
STARK	Förderrichtlinie zur Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten
StStG	Strukturstärkungsgesetz
ZEK	Zielerreichungskontrolle

Impressum

Herausgeber:

Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt
Stabsstelle „Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier“
Hegelstraße 42, 39104 Magdeburg
Telefon: +49 391 567 6560
E-Mail: strukturwandel@stk.sachsen-anhalt.de
www.strukturwandel.sachsen-anhalt.de

Redaktion:

Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt in Zusammenarbeit mit den Ministerien des Landes Sachsen-Anhalt sowie Akteurinnen und Akteuren des Mitteldeutschen Reviers in Sachsen-Anhalt, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Gestaltung und Satz:

Agentur Korrektur NachOben

Redaktionsschluss:

31.07.2024

Diese Druckschrift wurde von der Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt herausgegeben. Sie darf weder von Parteien, noch von Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben politischer Informationen oder Werbemittel. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte.

Bezug:

Diese Druckschrift kann kostenfrei als Download bezogen werden unter:

www.strukturwandel.sachsen-anhalt.de



