

In Zusammenarbeit mit der Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft „Nachhaltige Landentwicklung“ (ArgeLandentwicklung), dem Sächsischen Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie, Dresden und der Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz

## **Dorfumbau: Dörfer entstehen im Kopf!**

**Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden?**



**Materialien zur Vorbereitung der 35. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) im Jahre 2014 in Zwickau**

**Deutsche  
Landeskulturgesellschaft  
DLKG**

# **Dorfumbau: Dörfer entstehen im Kopf!**

**Wie können die Veränderungsprozesse mit  
den Menschen gestaltet werden?**



**Sonderheft 6**

**Titel der Schriftreihe:** Dorfbau: Dörfer entstehen im Kopf!  
Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden?

Materialien zur Vorbereitung der 35. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) am 16.09. bis 18.09.2014 in Zwickau

**Ausgabe:** Sonderheft 06/2014

**Herausgeber:** Vorstand der Deutschen Landeskulturgesellschaft c/o. Zalf e.V., Müncheberg, Institut für Landnutzungssysteme, Eberswalder Straße 84, D-15374 Müncheberg

**Verantwortlich für den Inhalt:** Ministerialrat Prof. Axel Lorig, Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Ernährung, Weinbau und Forsten, Kaiser-Friedrich-Str. 1, 55116 Mainz, E-Mail: axel.lorig@mulewf.rlp.de

**Wissenschaftliche Bearbeitung des Strategiepapiers:** **Teil I:**  
Andrea Soboth, Caroline Seibert, IFR-Institut für Regionalmanagement, Braunfelder Straße 86, 35606 Solms, E-Mail: sobot@ifr-regional.de seibert@ifr-regional.de, www@ifr-regional.de

Werner Klöckner, Bürgermeister, Verbandsgemeinde Daun, Leopoldstraße 29, 54550 Daun

**Teil II:**  
Dr. Angela Kunz, Dorit Müller, Christian Rößler, Markus Thieme, Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie, Referat 23 – Ländliche Entwicklung, August-Böckstiegel-Straße 1, 01326 Dresden

**Bildnachweis:** Markus Thieme, Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie, Referat 23 – Ländliche Entwicklung, August-Böckstiegel-Straße 1, 01326 Dresden

**Druck und Bindung:** Walter Wirtz, Druck & Verlag, Daimlerstraße 7, 67346 Speyer

**Auflage:** 10.000 Stück

**Zu beziehen über:** Geschäftsstelle der Deutschen Landeskulturgesellschaft c/o. ZALF e.V., Müncheberg, Institut für Landnutzungssysteme Eberswalder Straße 84, D-15374 Müncheberg

**Preis:** gegen Kostenerstattung

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

© 2015 DLKG  
ISSN: 1614-5240

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Teil I: Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen – Altersgerechter Dorfumbau</b>	<b>8</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1. Ländliche Räume im Wandel	8
1.2. Altersgerechter Dorfumbau – eine Begriffsbestimmung	9
1.3. Bezugsrahmen und zentrale Fragestellungen	11
<b>2. Der Wert ländlicher Räume und das Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse</b>	<b>13</b>
2.1. Einleitung	13
2.2. Gleichwertige Lebensverhältnisse als Richtungsziel	14
2.3. Gerechtigkeit im Kontext der räumlichen Entwicklung	15
2.4. Der Wert ländlicher Räume	16
2.5. Schlussfolgerung	17
<b>3. Change Management – ein Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in ländlichen Räumen</b>	<b>18</b>
3.1. Change Management	18
3.2. Übertragungsmöglichkeit von Change Management auf die ländliche Entwicklung	20
3.3. Change Management in ländlichen Veränderungsprozessen	21
3.3.1. Stufe 1: Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	21
3.3.2. Stufe 2: Veränderungscoalition bilden	25
3.3.3. Stufe 3: Vision und Strategie entwickeln	27
3.3.4. Stufe 4: Strategien und Visionen kommunizieren	30
3.3.5. Stufe 5: Erfolge planen	32
3.3.6. Stufe 6: Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen	34
3.3.7. Stufe 7: Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren	36
3.3.8. Stufe 8: Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern	40
<b>4. Multidorfansatz</b>	<b>41</b>
4.1. Begriffsbestimmung und Zielsetzung	41
4.2. Begründung für den Einsatz des Multidorfansatzes in ländlichen Veränderungsprozessen	42
4.3. Der Multidorfansatz und der Einsatz von Modelldörfern	43
<b>5. Siedlungs- und Ortskernentwicklung</b>	<b>44</b>
5.1. Einleitung	44
5.2. Probleme und Herausforderungen	45
5.3. Prozessuale Lösungsansätze	47
5.3.1. Innenentwicklungsstrategie mit vielen Maßnahmen in einem Multidorfansatz	47
5.3.2. Handlungsfeld 1: Wandel in den Köpfen und Herzen	49

5.3.3. Handlungsfeld 2: Ansprache, Beratung und Förderung	51
5.3.4. Handlungsfeld 3: Netzwerkaufbau und -ausbau	53
5.3.5. Handlungsfeld 4: Organisatorische Anpassungen in den Verwaltungen	54
5.3.6. Handlungsfeld 5: Aktivierung freiwilligen Engagements für die Dorffinnenentwicklung	54
5.3.7. Handlungsfeld 6: Generierung alternativer Finanzierungsquellen	55
5.3.8. Handlungsfeld 7: Begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	55
5.4. Inhaltliche Lösungsansätze	55
<b>6. Daseinsvorsorge: Kommunikationsorte in den Dörfern</b>	<b>59</b>
6.1. Einleitung	59
6.2. Kommunikation in Dörfern	59
6.2.1. Bedeutung von Kommunikation in Dörfern	59
6.2.2. Breite Kommunikationslandschaft in vielen Dörfern	60
6.3. Probleme und Herausforderungen	61
6.4. Lösungsansätze	64
6.4.1. Lösungsansätze im Überblick	65
6.4.2. Prozess zur Weiterentwicklung der dörflichen Kommunikationslandschaft	66
6.4.3. Altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft in Dörfern	72
6.4.3.1. Überblick	72
6.4.3.2. Generationenstätte: Ein Beispiel für eine altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft in Dörfern	73
6.4.4. Belebungskonzepte für Kommunikationsgebäude	76
<b>7. Daseinsvorsorge: Pflege, Hilfe und Betreuung</b>	<b>80</b>
7.1. Einleitung	80
7.2. Probleme und Herausforderungen	80
7.3. Lösungsansätze	82
7.3.1. Überblick	82
7.3.2. Ausbau niedrigschwelliger Hilfeleistungen	82
7.3.3. Schaffung von Begegnungsangeboten	83
7.3.4. Ausbau altersgerechter Wohnangebote	83
7.3.5. Ausbau der Versorgung Pflegebedürftiger durch ambulante Pflegedienste	84
7.3.6. Ausbau von Tagespflegeangeboten	84
7.3.7. Leichter Ausbau stationärer Pflegeplätze	85
7.3.8. Ausblick: Sorgende Gemeinschaften als Modell der Zukunft	86
<b>8. Zusammenfassende Betrachtung</b>	<b>89</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>93</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>95</b>
<b>Teil II: Demografie gerechter Dorfumbau in Sachsenquantitativer Rückbau – strukturelle Neuordnung – qualitative Aufwertung</b>	<b>96</b>

## Vorwort

Ländliche Räume stehen vor großen sozialstrukturellen, wirtschaftlichen und baulichen Herausforderungen. Kleinräumige, regional angepasste und auf dem Engagement der Bürger basierende Dorfumbaustrategien werden notwendig. Dorfumbau ist dabei als ganzheitlicher Prozess zu verstehen.

Auf baulicher Ebene rücken Innenentwicklung, altersgerechter Umbau und Barrierefreiheit in den Vordergrund. Im Bereich sozialer und technischer Infrastrukturen müssen innovative und wirtschaftlich tragfähige Lösungen her. Ein wichtiges Stichwort sind mobile Versorger, insbesondere in den Bereichen Daseinsvorsorge und Nahversorgung.



*Karl-Heinz Thiemann  
Vorsitzender der DLKG*

Der flächendeckende Ausbau von Breitbandinternet ist für Bürger, Unternehmen wie auch im Bildungssektor ein entscheidendes Standortkriterium. Der Tourismus als Erfolgsfaktor und Entwicklungschance für ländliche Räume fasst nur dort Fuß, wo die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegeben sind. In all diesen Bereichen kann Dorfumbau zum Einsatz kommen.

Erfolgreicher Dorf "Umbau" setzt jedoch ein bewusstes „Umdenken“ aller an diesem Prozess Beteiligten voraus. Der demografische Wandel muss dann keine Einbahnstraße sein – vielmehr können dadurch kluge Wege in die Zukunft eingeschlagen werden.

Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, da sie speziell auf derartige Anpassungsnotwendigkeiten ausgerichtet sind. Allerdings muss eine ländliche Gemeinde, die einen solchen Prozess beginnt, breite Bewusstseinsbildungs- und Dialogprozesse initiieren, Datengrundlagen und Kennziffern neu bewerten und vor allem miteinander in Beziehung setzen. Sie muss Lösungsstrategien im Umgang mit einzelnen Themen erarbeiten, eine Visionsarbeit beginnen und mit Leben erfüllen.

Zur Vorbereitung der Jahrestagung Dorfumbau: Dörfer entstehen im Kopf! Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden?“, die im Jahre 2014 in Zwickau stattfindet, wurde das nachfolgende Heft als Materialiensammlung erarbeitet.

Ich danke Frau Soboth, Frau Seibert, Herrn Klöckner, Frau Dr. Kunz, Frau Müller, Herrn Rößler und Herrn Thieme für die grundlegende Einführung in die Thematik. Der Beitrag soll als Input für die Erörterungen und Vorträge der 35. Jahrestagung der DLKG dienen und den Workshops Anregungen liefern.

*Karl-Heinz Thiemann*

**Karl-Heinz Thiemann**  
Vorsitzender der DLKG





## Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen – Altersgerechter Dorfbau

Dipl.-Ing. agr. Andrea Soboth, IfR Institut für Regionalmanagement  
Dipl.-Ing. agr. Caroline Seibert, IfR Institut für Regionalmanagement  
Werner Klöckner, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Daun

### 1. Einleitung

#### 1.1. Ländliche Räume im Wandel

→ **Gesellschaftlicher, insbesondere demographischer Wandel löst vielfältige Handlungserfordernisse aus**

Die ländlichen Räume befinden sich im Wandel. Gesellschaftliche Wandlungsprozesse, insbesondere der demographische Wandel, stellen sie vor große Herausforderungen. Eine rückläufige Bevölkerung, eine älter werdende Bevölkerung und eine gleichzeitig heterogenere Bevölkerungsstruktur kennzeichnen die demographische Entwicklung in vielen ländlichen Gebieten, wenngleich Wachstums- und Schrumpfungsprozesse räumlich sehr eng beieinander liegen können.

Besondere Herausforderungen in der Strukturentwicklung treten in ländlichen Räumen insbesondere dann auf, wenn Schrumpfungsprozesse und eine deutliche Altersstrukturverschiebung festgestellt werden können. In diesen Fällen wirkt sich der demographische Wandel nahezu auf alle Handlungsbereiche der ländlichen Strukturentwicklung aus und berührt Fragen der Siedlungs- und Ortskernentwicklung, der Daseinsvorsorge sowie der Sicherung und Initiierung von Wertschöpfung und Arbeit.

Besonders dramatisch ist dabei, dass die angesprochenen Handlungsbereiche mehr oder weniger gleichzeitig auf der Agenda stehen, miteinander verbunden sind und in Wechselbeziehung zueinander stehen.

Kein Bereich ist damit besonders wichtig, sondern alle Bereiche stehen gleichrangig und gleich wichtig nebeneinander. Mit der Fokussierung auf einen Bereich kann der beobachtbaren Problemlage nicht begegnet werden.

Notwendig ist daher ein ganzheitlicher Ansatz, der zu grundlegenden Veränderungsprozessen hin zu einem neuen Handlungssystem führt. Denn vieles von dem, was früher richtig und zielführend war, ist heute so nicht mehr sinnvoll. Vieles von dem, was in Zukunft tragfähig sein könnte, muss neu gedacht werden. Denn Erfahrungswissen in der Gestaltung einer deutlich älteren Gesellschaft liegt nicht vor.<sup>1)</sup>

Veränderungsprozesse beruhen auf der Annahme, dass verändertes Handeln verändertes Denken und Fühlen voraussetzt. Die Basis der Veränderung ist damit der Wandel in den Köpfen und Herzen der Menschen.

<sup>1)</sup> Nach Dr. Winfried Kösters

### 1.2. Altersgerechter Dorfbau – eine Begriffsbestimmung

→ **Auswirkungen des demographischen Wandels in den Dörfern deutlich sichtbar**

Die Auswirkungen des demographischen Wandels werden für die Menschen in ihrem direkten Lebensumfeld konkret erfahrbar. Daher werden in den Dörfern und kleinen Zentren die Problemlagen und die Notwendigkeit von Veränderungen sichtbar. Tauchen verödete Ortskerne, Schrottimobilien, verlassene Läden und geschlossene Gaststätten im Ortsbild auf, kann man dem Dorf den Handlungsdruck ansehen. Im Positiven kann im Dorf und in kleinen Zentren aber auch ganz konkret gemeinsam erlebt werden, wie eine Neuaufstellung für die Zukunft gelingen kann. Denn die Teilhabe und die Mitgestaltung am eigenen Lebensumfeld sind insbesondere in den Dörfern direkt möglich. Für viele Menschen sind daher die Dörfer und kleinen Zentren die Kristallisationspunkte ländlichen Lebens. Während es kleinere Zentren aufgrund ihrer Größe und Infrastrukturausstattung oftmals leichter haben, sich im demographischen Wandel zu beweisen, haben es viele Dörfer schwer, sich mit den beobachtbaren Entwicklungen auseinanderzusetzen und sich infrastrukturell zukunftsfristig aufzustellen.

→ **Altersgerechter Dorfbau als möglicher Lösungsansatz**

Aber gerade den Dörfern muss es gelingen, sich auf Schrumpfung und Alterung einzustellen, wenn sie in Zukunft bestehen bleiben wollen. Gelingt es ihnen nicht, werden sie an Attraktivität verlieren und im Laufe der Zeit teilweise von den Landkarten verschwinden. Aus diesem Grund ist es für die Dörfer zwingend, neue Lösungen zu suchen. Gerade die kleinen Dörfer können hierbei am stärksten auf den Faktor Engagement setzen.

Der altersgerechte Dorfbau benennt einen solchen Lösungsansatz, der eine Anpassung an eine weniger und älter werdende Bevölkerung ermöglichen soll. Im fachlichen Diskurs ist der Begriff Dorfbau für ländliche Gemeinden in Schrumpfungsregionen eingeführt. Unter Dorfbau ist nach Kötter (2009) „ein regionaler strategischer Ansatz zur Anpassung der Siedlungsentwicklung an die Funktionsverluste und sonstigen Auswirkungen von demografischen und wirtschaftlichen Strukturveränderungen und Schrumpfungsprozessen“<sup>2)</sup> zu verstehen.

Dorfbau beinhaltet damit eine stärkere Betonung der Dorffinnenentwicklung, die Sicherung und Anpassung der Infrastruktur sowie Anstrengungen zur Verbesserung der Lebensqualität.<sup>3)</sup>

Die Dörfer in Schrumpfungsregionen müssen sich nicht nur auf ein Weniger an Menschen einstellen, sondern sich für eine andere, ältere Bevölkerungsstruktur neu aufstellen. Damit ändern sich auch die Anforderungen an ein Dorf. Daher wird der gängige Begriff des Dorfbaus an dieser Stelle von den Autoren um den Begriff altersgerecht erweitert.

<sup>2)</sup> Vgl. Kötter, T.: Innenentwicklung der Dörfer und Revitalisierung der Dorfkerns – von der Dorferneuerung zum Dorfbau. In: DLKG (Hg.): Dörfer ohne Menschen!? Zwischen Abriss, Umnutzung und Vitalisierung. Materialien zur Vorbereitung der 30. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) am 14. Bis 16. Oktober 2009 in Würzburg. Schriftenreihe der DLKG, Sonderheft 2, 2009, S. 6-27.

<sup>3)</sup> Vgl. DLKG (Hg.): Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung. Materialien zur Vorbereitung der 33. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) im Jahre 2012 in Wetzlar. Schriftenreihe der DLKG, Sonderheft 4, 2011, S. 63.

Im Weiteren bedeutet altersgerecht nicht altengerecht, vielmehr sollen alle Altersklassen in den Blick genommen werden. Das altersgerechte Dorf ist das Dorf aller Generationen und berücksichtigt die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen, Senioren und Hochbetagten.

Angebote und z. T. Infrastruktur für Kinder und Jugendliche wurden bisher für eine größere Personenzahl vorgehalten, hier besteht eher die Notwendigkeit diese durch Weiterentwicklung zu sichern. Da jedoch die Senioren und Hochbetagten in den Dörfern vielfach die einzigen Altersgruppen sind, die zunehmen, müssen in einem altersgerechten Dorfbau die damit hinzukommenden Bedürfnisse (quantitativ und qualitativ) besonders berücksichtigt werden.

Der altersgerechte Dorfbau umfasst inhaltliche wie prozessuale Aspekte.

Sowohl in der Daseinsvorsorge als auch in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung werden unter dem Blickpunkt der altersgerechten Ausgestaltung Anpassungserfordernisse sichtbar, die in den Dörfern gelöst werden müssen.

Inhaltlich zu bearbeiten sind daher insbesondere folgende Fragen:

- Wie kann das Wohnen in den Dörfern altersgerecht gestaltet werden? Können altersgerechte und barrierefreie/barrierearme Wohnangebote entwickelt werden? Sind in den Dörfern gemeinschaftliche Wohnformen gegen die Vereinsamung im Alter zu etablieren?
- Wie kann eine gesunde Altersdurchmischung der Dorfstruktur erreicht werden?
- Wo können sich die Generationen im Dorf treffen? Wie wird eine lebendige Dorfgemeinschaft befördert?
- Wie kann soziale Infrastruktur für Kinder und Jugendliche aufrechterhalten werden?
- Wie kann die medizinische und pflegerische Versorgung in der Fläche sichergestellt werden? Wie können Betreuung und Hilfeleistungen für Menschen mit entsprechendem Bedarf in den Dörfern organisiert werden?
- Wie kann Mobilität von alten Menschen ohne Auto aber auch von Kindern und Jugendlichen gesichert werden? Wie wird die Erreichbarkeit von Infrastruktureinrichtungen und damit auch Teilhabe gewährleistet?
- (Wie) kann die Nahversorgung sichergestellt werden?

Die prozessualen Aspekte werden in der nachfolgenden Schrift an verschiedenen Stellen dargelegt.

### 1.3. Bezugsrahmen und zentrale Fragestellungen

→ Folgeschrift zur DLKG-Schrift: „Wandel in den Köpfen!“

→ Bezugsrahmen: ländliche Regionen in Rheinland-Pfalz, Hessen und im Saarland

Der hier vorgelegte Beitrag „Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen – Altersgerechter Dorfbau“ beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Neuaufstellung der Dörfer für eine älter und weniger werdende Bevölkerung gelingen kann. Dabei wird in der nachfolgenden Argumentation davon ausgegangen, dass grundsätzlich ein solcher Veränderungsprozess möglich und gestaltbar ist, der sowohl Elemente der Anpassung als auch des Gegensteuerns beinhaltet.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass es keine einheitliche Lösung für die Dörfer gibt, sondern vielmehr vor Ort eigene Lösungen gesucht werden müssen. Dies liegt vor allem an der Erkenntnis, dass je nach Lage und Ausgangssituation die Herausforderungen in den ländlichen Gebieten sehr unterschiedlich sind. Zu unterscheiden sind z. B. ländlich geprägte Gebiete im Einzugsbereich von Ballungsgebieten mit Zuzugssituationen von solchen in peripherer gelegenen Lagen, in denen deutliche Schrumpfungsprozesse sichtbar werden. Ebenso ist es je nach Bundesland sehr unterschiedlich, wie lange und wie dramatisch Schrumpfungsprozesse bereits wirken. In vielen östlichen Bundesländern sind Schrumpfungssituationen mit hohen Bevölkerungsverlusten seit vielen Jahren zu beobachten. In manchen westlichen Bundesländern sind Schrumpfungsprozesse immer noch so neu, dass sie erst langsam im Bewusstsein der Menschen ankommen.

Auch die Frage, ob und wie eine deutlich älter werdende Gesellschaft in ländlichen Räumen organisiert werden kann, wird unterschiedlich gesehen. In einigen ländlichen Schrumpfungsregionen wird die Frage diskutiert, ob ein altersgerechter Umbau in der Fläche grundsätzlich überhaupt noch möglich ist (oder ob eine aktivere Umsiedlung von Dörfern in die kleinen Zentren nicht vielleicht der bessere Weg ist), in anderen steht bei Bejahung der grundsätzlichen Möglichkeit stärker die Frage im Raum, wie ein solcher altersgerechter Umbau gestaltet werden kann.

Die nachfolgenden Ausführungen sind vor diesem Hintergrund so zu verstehen, dass sie Bezug nehmen auf den beruflichen Erfahrungshintergrund der Autoren in den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland. Ob und in welchem Maße die Erkenntnisse auch in anderen Bundesländern zum Tragen kommen können, ist im weiteren Fachdiskurs<sup>4)</sup> zu diskutieren.

<sup>4)</sup> und damit auch im Rahmen der 35. Bundestagung der DLKG „Dorfbau: Dörfer entstehen im Kopf!? – Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden?“ vom 16.09. bis 18.09.2014 in Zwickau

Des Weiteren basieren die nachfolgenden Ausführungen im Schwerpunkt auf den Erkenntnissen, die im Rahmen des WEGE-Prozesses<sup>5)</sup> der Verbandsgemeinde Daun, Rheinland-Pfalz, gewonnen werden konnten.<sup>6)</sup> Im WEGE-Prozess wurde insbesondere der Einsatz von Change Management nach John P. Kotter in der ländlichen Strukturentwicklung pilotiert. Change Management ist ein Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Darüber hinaus wurden in Umsetzungs- und Folgeprojekten inhaltliche Anpassungsstrategien in der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge an den gesellschaftlichen, insbesondere den demographischen Wandel erarbeitet, die angereichert mit den Erfahrungen aus anderen Regionen in die Argumentation einfließen.

Ebenfalls nimmt die vorliegende Schrift Bezug auf den Regionalentwicklungsprozess des Steirischen Vulkanlandes, Österreich, insbesondere im Bereich der visionären Regionalentwicklung. Die Entwicklung aus einer Vision heraus erscheint auch für den altersgerechten Dorfbau zwingend. Denn ein visionärer Ansatz ist Erfolg versprechender als eine Entwicklung rein aus der Problemlage heraus. Nur mit einem starken und positiven Bild der Zukunft können Kreativität und neue Ideen entstehen, die einen Veränderungsprozess befördern. Im Steirischen Vulkanland wird dieser visionäre Ansatz seit vielen Jahren erfolgreich verfolgt.

Der hier vorliegende Beitrag „Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen – Altersgerechter Dorfbau“ versteht sich insgesamt als Fortsetzung der Schrift „Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung“, Materialien zur Vorbereitung der 33. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft DLKG im Jahre 2012. Sonderheft 04, 2011.

### → Zentrale Fragestellungen

Zentrale Fragestellungen, die in dieser Folgeschrift betrachtet werden, sind:

- (Wie) kann Change Management zur Gestaltung von ländlichen Veränderungsprozessen eingesetzt werden?
- Wie kann der altersgerechte Dorfbau dezentral in der Fläche realisiert werden?
- Welche exemplarischen Lösungen in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung und der Daseinsvorsorge können in einer Anpassungsstrategie vorgeschlagen werden?
- Welche Elemente sollte ein altersgerechter Dorfbau auf Ebene eines Dorfes beinhalten?

<sup>5)</sup> Die Verbandsgemeinde Daun im Landkreis Vulkaneifel in Rheinland-Pfalz gestaltet mit ihrem LEADER geförderten WEGE-Prozess (WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!) einen solchen Veränderungsprozess und erprobt den Einsatz von Change Management in der ländlichen Entwicklung. Der Prozess wurde im April 2010 als Förderprojekt begonnen und wird mittlerweile mit vielen Begleit- und Folgeprojekten in einzelnen Themenbereichen unterlegt. Der WEGE-Prozess umfasst neben der Bewusstseinsbildung und Strategieentwicklung ebenso diese inhaltlichen Begleit- und Folgeprojekte. Weitere Informationen finden sich unter [www.daun.de/wege](http://www.daun.de/wege). Hier findet sich auch die Zusammenfassung „WEGE-Prozess und Projektlandschaft“ (Stand 2014).

<sup>6)</sup> Werner Klöckner ist seit 20 Jahren Bürgermeister dieser Verbandsgemeinde und hat den WEGE-Prozess initiiert. Andrea Soboth und Caroline Seibert begleiten den WEGE-Prozess als Beratungsbüro von Beginn an.

## 2. Der Wert ländlicher Räume und das Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse

### 2.1. Einleitung

#### → Veränderungsprozesse als gesellschaftliche Aufgabe

Seit einigen Jahren wird im politischen und gesellschaftlichen Diskurs ebenso wie im Fachdiskurs verstärkt über die Frage der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse diskutiert. Eng damit verbunden ist aus Sicht der Autoren die grundsätzliche Frage nach dem Wert ländlicher Räume an sich. Die Beantwortung dieser Frage ist maßgebend, denn sie bestimmt, wie ländliche Entwicklung gestaltet wird. Daher muss sie im Diskurs im Allgemeinen beantwortet werden. Aber auch jeder in der Entwicklung ländlicher Räume Tätige sollte sich in dieser Frage selbst positionieren. Denn man positioniert sich – ob bewusst oder unbewusst – immer.

Nachfolgende Argumentation legt die Position der Autoren offen. Begründet wird damit, warum aus Sicht der Autoren Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen zwingend notwendig sind und die Gestaltung dieser Veränderung eine zentrale Aufgabe darstellt.

#### → Ländliche Räume sind vielfältig – einheitliche Politikansätze unzureichend

Ländliche Räume sind vielfältig, den ländlichen Raum gibt es so nicht. Sie werden heute je nach Kontext (Raumwissenschaft, Raumordnung, Regionalentwicklung, etc.) durch verschiedenste Kriterien charakterisiert und abgegrenzt.

In der ländlichen Entwicklung erfolgt die Abgrenzung der ländlichen Räume vor allem über entsprechende landesplanerische Vorgaben. Die so definierten ländlichen Räume sind hinsichtlich ihrer Ausgangslage und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten sehr heterogen. Dies ist u.a. abhängig von der Lage im Raum, von sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen, vom naturräumlichen Potenzial, von der Kultur und der Geschichte.

Ländliche Räume sind daher immer differenziert zu betrachten. Politikansätze zur Unterstützung der ländlichen Räume müssen auf diese Vielfalt eingehen und regionalspezifische Lösungsansätze zulassen. Einheitliche Politikansätze, die schematisch den ländlichen Raum entwickeln wollen, sind unzureichend.

#### → Hoher Handlungsdruck in Schrumpfungsregionen – neue Zugänge werden benötigt

Besonderer Handlungsdruck findet sich aktuell in den ländlichen Räumen, die durch deutliche Schrumpfungsprozesse gekennzeichnet sind. Gerade für diese Räume wird aktuell diskutiert, wie mit dem beschriebenen demographischen Wandel umzugehen ist. Unstrittig ist dabei, dass eine aktive Gestaltung notwendig ist. Gestritten wird darüber, wie diese Gestaltung aussehen soll. Je nach zugrunde liegendem Ziel der gleichwertigen Lebensverhältnisse fällt die konkrete Positionierung unterschiedlich aus.



## 2.2. Gleichwertige Lebensverhältnisse als Richtungsziel

### → Gleichwertigkeit als grundgesetzlich verankertes Richtungsziel

In der räumlichen Entwicklung ist das bisher leitende Richtungsziel das der „gleichwertigen Lebensverhältnisse“ in allen Räumen, das 1994 die Formulierung von 1949 von der „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ ablöste.<sup>7)</sup> Diese Zielvorstellung ist im Grundgesetz Artikel 72 (2) verankert und beschrieben:

(2) Auf den Gebieten des Artikels 74 Abs. 1 Nr. 4, 7, 11, 13, 15, 19a, 20, 22, 25 und 26 hat der Bund das Gesetzgebungsrecht, wenn und soweit die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet oder die Wahrung der Rechtsoder Wirtschaftseinheit im gesamtstaatlichen Interesse eine bundesgesetzliche Regelung erforderlich macht.

An dieser Zielvorstellung orientierte sich bisher die räumliche Entwicklung und versuchte regionale Disparitäten abzumildern und Wohlstand für alle bspw. durch eine Anpassung der Infrastruktur in den ländlichen Räumen sicherzustellen (= nachholende Entwicklung ländlicher Räume durch Angleichung an urbane Lebensverhältnisse).

Gemäß diesem Leitbild sind die Raumordnung mit Landes- und Regionalplanung, die Regionalpolitik, die ländliche Regionalentwicklung sowie die Ausgestaltung der Finanzsysteme organisiert.

### → Diskussion um das Richtungsziel der gleichwertigen Lebensverhältnisse

Auch wenn das wohlfahrtsstaatlich geprägte Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse durch seine gesetzliche Verankerung Gültigkeit besitzt, es somit „weiterhin sehr wirkungsmächtig“ ist<sup>8)</sup>, findet sich doch in Praxis und Wissenschaft eine ausgeprägte Diskussion darüber, ob diese Zielvorstellung weiterhin trägt oder ob sie nicht ersetzt oder neu interpretiert werden müsse.<sup>9)</sup> Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass räumliche Entwicklung regional sehr unterschiedlich gestaltet und von verschiedensten Entwicklungsfaktoren beeinflusst wird.

Diese ausdifferenzierte räumliche Ausgangslage trifft auf gesellschaftliche und politische Zielvorstellungen, die durch das Grundgesetz festgeschrieben werden. Gemäß dem Richtungsziel werden aufbauend auf einer Idee der gleichen Chancen und der gleichen Rechte für alle Menschen in allen Räumen Rahmenbedingungen für die räumliche Entwicklung gesetzt.

Zu beachten ist dabei, dass sich die Zielvorstellungen im Laufe der Zeit verändern können. In der Vergangenheit wurde bspw. die Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse durch

<sup>7)</sup> „Nach der Wiedervereinigung zeichnete sich ab, dass sich einheitliche Lebensbedingungen in einem Land mit Gegensätzen, wie sie etwas zwischen dem Rhein-Main-Gebiet und Vorpommern existieren, kaum herstellen ließ.“ (Berlin-Institut (2011): Die Zukunft der Dörfer. Zwischen Stabilität und demographischem Niedergang. Berlin, 2011, S. 12.

<sup>8)</sup> Siehe dazu: Aring, J.: Brauchen wir neue Leitbilder für den ländlichen Raum? Vortrag anlässlich des Tagungskongresses „Strategien und Projekte für den ländlichen Raum – den demographischen Wandel erfolgreich gestalten“. NH, 24.5.2011.

<sup>9)</sup> Vgl. zur Übersicht Bundesanstalt für Bergbauernfragen (Hg.), Machold, I.: Regionale Ungleichheit in der Daseinsvorsorge. Konzepte und Leitbilder. Facts & Features 44, 2010.

die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse abgelöst. Damit ist gemeint, dass es in den unterschiedlichen Räumen nicht genau gleiche Lebensverhältnisse geben muss, aber solche vorliegen sollen, die gleichwertig sind.

Die Diskussion, wie mit dem Richtungsziel Gleichwertigkeit weiter umgegangen werden soll, ist in den letzten Jahren wieder verstärkt in die Diskussion geraten.

Während sich einzelne Autoren für einen „Abschied von dem wohlfahrtsstaatlichen Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse“ ausspricht und „sich stattdessen am wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt der Bundesrepublik“ orientieren will, gelangen andere Autoren zur Erkenntnis, dass es einer Neuinterpretation des Leitbildes der gleichwertigen Lebensverhältnisse bedarf.<sup>10)</sup> Dies ist sicherlich auch der Erkenntnis geschuldet, dass aktuell keine Initiative einer Grundgesetzänderung in dieser Sache zu erkennen ist.

Die Verankerung des bestehenden Richtungsziels im Grundgesetz ist damit nach wie vor maßgebend, eine Neuinterpretation ermöglicht aber Spielräume in der praktischen Ausgestaltung einer Politik für die ländlichen Räume.

Den diskutierten Positionen der Neuinterpretation des Richtungsziels ist jedoch gemeinsam, dass sie sich der Stärkung der Räume in ihrer Unterschiedlichkeit zuwenden.

### → Neuinterpretation mit Wertediskussion verbunden

Auch den Autoren der hier vorliegenden Schrift erscheint eine Neuinterpretation des Richtungsziels notwendig und mit einer Wertediskussion verbunden. Möchte man „Gleichwertigkeit“ neu interpretieren, wird die Frage mit aufgerufen, woran „gleichwertige Lebensverhältnisse“ denn gemessen werden sollen.

Dieser Frage soll sich im Nachgang über zwei Zugänge genähert werden: aus einem Gerechtigkeitsverständnis und aus einem aus sich selbst begründbarem Wert ländlicher Räume heraus.

## 2.3. Gerechtigkeit im Kontext der räumlichen Entwicklung

### → Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ist die Übersetzung von Gerechtigkeit in die räumliche Entwicklung

<sup>10)</sup> Kersten, J.: Wandel der Daseinsvorsorge – Von der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zur wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Kohäsion. In: Neu, C. (Hg.): Daseinsvorsorge. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 35.

Aring, J.: Brauchen wir neue Leitbilder für den ländlichen Raum? Vortrag anlässlich des Tagungskongresses „Strategien und Projekte für den ländlichen Raum – den demographischen Wandel erfolgreich gestalten“. NH, 24.5.2011.

Hahne, U. (2005): Zur Neuinterpretation des Gleichwertigkeitsziels. In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 4/2005/ 63. Jahrgang.

Das Richtungsziel der gleichwertigen Lebensverhältnisse gründet im Kern auf einer Idee von Gerechtigkeit. Auch in der räumlichen Entwicklung soll es gerecht zugehen. Die Menschen haben in dieser Idee einen Anspruch auf „gerechte“ Lebensverhältnisse, niemand soll benachteiligt werden, nur weil er oder sie in einer bestimmten Region lebt.

Doch Gerechtigkeit ist ein schwer zu beschreibender Begriff. Mehrdimensional angelegt wird er je nach Kontext unterschiedlich bestimmt und ausgelegt.<sup>11)</sup>

Eine Möglichkeit, den Gerechtigkeitsbegriff hinter der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zu beschreiben, ist folgende: Gleichwertigkeit ist dann gegeben, wenn allen mit der gleichen Autonomie und den gleichen Chancen ein Leben nach eigenen Vorstellungen ermöglicht wird.<sup>12)</sup>

Verankert man hinter dem Ziel der gleichwertigen Lebensbedingungen eine Theorie der Befähigungsgerechtigkeit, so muss dies für die räumliche Entwicklung konkretisiert werden. Was muss getan werden, damit Kinder und Jugendliche die gleichen Bildungschancen in allen Räumen besitzen? Wie müssen Strukturen aussehen, damit selbstbestimmtes Leben im Alter (zu Hause) in allen Orten möglich bleibt? Welche Voraussetzungen müssen in der medizinischen Versorgung gesichert werden? Dies sind nur einige exemplarische Fragen.

### → Paradigmenwechsel in der räumlichen Entwicklung

In der Beantwortung dieser Fragen ist ein Paradigmenwechsel in der räumlichen Entwicklung angelegt. Es geht unter diesem Blickwinkel nicht mehr unbedingt darum, für alle Räume bspw. in der Daseinsvorsorge verbindliche Standards (seien es Mindest- oder Ausbau-Standards) zu definieren. Vielmehr wird die Frage nach dem Ergebnis relevant, dieses gilt es zu definieren. Das Augenmerk liegt damit auf der Ergebnissteuerung.

Wenn die räumlichen Ausgangssituationen so vielfältig wie beschrieben sind, wird man mehr und mehr regional unterschiedliche Lösungen zulassen und gleichzeitig für gerechte Ergebnisse sorgen müssen.

## 2.4. Der Wert ländlicher Räume

### → Suche nach dem eigenen Wert ländlicher Räume

### → Heute: der eigene Wert steht im Vordergrund

<sup>11)</sup> Höffe, O.; Liebig, S.; von Maydell, B.: Fachgespräch Gerechtigkeit. Material der Interdisziplinären Arbeitsgruppe Zukunftsorientierte Nutzung ländlicher Räume – LandInnovation. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, 2006. Darin Otfried Höffe in seinem Beitrag auf S. 9: „Worin die Gerechtigkeit des näheren besteht, ist sowohl im Alltag als auch in der Philosophie heftig umstritten.“ Liebig, Stefan; May, Meike: Dimensionen sozialer Gerechtigkeit. ApuZ 47/2009. Dort heißt es auf S. 3 „Denn es gibt zum einen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was als gerecht oder ungerecht zu bezeichnen ist. So sind hohe Einkommensungleichheiten nur dann ungerecht, wenn man soziale Gerechtigkeit als Ergebnisgleichheit versteht, also jeder das Gleiche bekommen sollte. Einkommensungleichheiten können aber auch sozial gerecht sein, wenn man der Ansicht ist dass die Einkommensverteilung in einer Gesellschaft die individuelle Leistungsfähigkeit widerspiegeln sollte. In beiden Fällen beruft man sich auf Gerechtigkeit, kommt aber jeweils zu einem anderen Urteil.“

<sup>12)</sup> Vgl. dazu auch Nida-Rümelin, J.: Gleichwertigkeit, Vielfalt und Politik. Vortrag im Hessischen Landtag: Europa und die Regionen. Wiesbaden, 8.2.2011. Nach Nida-Rümelin ist in einer Theorie der demokratischen Gleichheit damit die Anerkennung der Differenz mit der demokratischen Gleichheit der Bürgerinnen und Bürger verbunden. Mit anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies, dass alle Bürgerinnen und Bürger den gleichen Anspruch auf Wertschätzung, auf eine Kultur der gleichen Anerkennung haben, diese aber nicht in der gleichen Form ausgestaltet sein muss.

Für die Neuinterpretation des Richtungsziels gleichwertiger Lebensverhältnisse ist es relevant, wie der Wert ländlicher Räume eingeordnet wird.<sup>13)</sup>

Geschichtlich gesehen wird in der räumlichen Entwicklung der Wert des ländlichen Raums als Kontrapunkt zum städtischen/agglomerierten Raum gefasst. Mit dem grundgesetzlich verankerten Ziel des Ausgleichs räumlicher Unterschiede wird eine nachholende Entwicklung ländlicher Räume beschrieben, die lange Zeit Orientierungskraft politischen Wirkens war und heute noch ist. Infrastrukturausbau und Unterstützung wirtschaftlicher Aktivitäten sollten zu mehr Wohlstand und Angleichung nach oben führen.

Das Wertesystem für die ländliche Entwicklung war durch urbane Maßstäbe und für ländliche Räume damit in der Betonung der Defizite der ländlichen Räume im Vergleich zu den urbanen Räumen geprägt.

Erst in den letzten Jahren werden im Diskurs Positionen lauter, die den Wert ländlicher Räume aus sich heraus begründen und Unterschiede zwischen einer „ländlichen“ und „städtischen“ Lebensweise als gleichwertig beschreiben. Die Stadt ist in diesem Verständnis nicht mehr das Vorbild für die Entwicklung, vielmehr steht die Suche nach dem eigenen Wert im Vordergrund.<sup>14)</sup>

### → Stärkere Berücksichtigung immaterielle Werte

Der Wert ländlicher Räume als Lebensraum kann nicht alleine über die Beurteilung der materiellen Werte erfolgen, immaterielle Werte müssen dabei ebenso berücksichtigt werden.

In einer stärkeren Betonung des eigenen Wertes mit einem Wertemaßstab, der Lebensqualität als Summe aus immateriellen und materiellen Komponenten begreift und Entwicklung in diese Richtung orientiert, können ländliche Räume Vorreiter sein. Hierfür haben sie die besten Voraussetzungen.<sup>15)</sup>

## 2.5. Schlussfolgerung

Aufbauend auf der dargelegten Diskussion ist es aus Sicht der Autoren zwingend, sich für eine positive Entwicklung ländlicher Räume einzusetzen und entsprechende Ressourcen zur Unterstützung bereitzustellen.

<sup>13)</sup> Diese Frage wird auch vom WEGE-Symposium (2012), allerdings in Bezugnahme auf die Gestaltung von regionalen Entwicklungsprozessen, formuliert. „Zentral für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen ist daher die Frage, von welchem Wertekanon er getragen wird und in welchem gesellschaftlichen Wertesystem er eingebettet ist“. „Welcher Wert wird ländlichen Räumen zugeschrieben?“ und „Welchen Wert verbinden die Menschen, die in ländlichen Räumen leben, mit ihrer Heimat?“ sind daher die zwei zentralen Fragestellungen, die es zu beantworten und miteinander in Beziehung zu bringen gilt. Dauner Thesen 2012: Inwertsetzungsmarketing in ländlichen Räumen. Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung..

<sup>14)</sup> In Anlehnung an die Ausführungen der Dauner Thesen 2012: Inwertsetzungsmarketing in ländlichen Räumen. Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung

<sup>15)</sup> Die Suche nach dem eigenen Wert ländlicher Regionen und eine Betonung immaterieller Werte wird intensiv vorgetragen von den Akteuren des Steirischen Vulkanlandes, Österreich. Verbunden mit der Suche nach dem Wert ländlicher Räume ist eine Kritik an der rein materiellen Wachstumsorientierung, einer Politik der „Zuvielisation“. Die reine Betonung des materiellen Wohlstands, der verständlicherweise der Fokus der Nachkriegsjahre gewesen sei, greife zu kurz. Vielmehr müsse die „immateriellen Ebene“ stärker in den Vordergrund gerückt werden und zu einer „Verfeinerung des Lebensstils“ führen. Damit wird eine wachstumskritische Position beschrieben, die eine regionale Entwicklung, die sich rein am materiellen Wachstum ausrichtet als nicht zukunftsgerecht bewertet. Vgl. auch: Krotscheck, C.; Ober, J.: Inwertsetzung der Regionalwirtschaft. Die Wiederentdeckung der unmittelbaren Wirtschaftsbasis. In: Eigner, C.; Krotscheck, C.; Narodoslowsky, M.; Ober, J.; Ritter, M.; Wlattnig, W. (Hg.): Zukunft: Regionalwirtschaft! Ein Plädoyer. Studien-Verlag, Innsbruck 2009, S. 11 ff..

Ländliche Räume stehen aktuell oftmals vor enormen strukturellen Herausforderungen. Trotz ihrer guten Voraussetzungen gelingt es ihnen oftmals nicht, einen positiven Entwicklungspfad einzuschlagen. Benötigt werden langfristige, ganzheitlich angelegte Ansätze, die sich an einem positiven Bild einer gewünschten Zukunft ausrichten. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen unter dem Einsatz des Instrumentes Change Management, wie die Autoren nachfolgend vorstellen, ist hierfür ein geeigneter Weg. Veränderungsprozesse müssen dabei bis auf die Ebene der einzelnen Dörfer reichen, denn die Dörfer müssen die Möglichkeit erhalten, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen und sich für die Zukunftsfähigkeit ihres Dorfes zu engagieren.

### 3. Change Management – ein Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in ländlichen Räumen

#### 3.1. Change Management

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen steht für Unternehmen und Organisationen im Rahmen der Organisationsentwicklung das Instrument Change Management zur Verfügung. Dieses wird seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt. Je nach Autor und Schule wird ein Veränderungsprozess in verschiedene Phasen untergliedert. Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an John P. Kotter, Harvard Business School. Kotter gliedert Veränderungsprozesse in acht Schritte, die sich im Überblick wie folgt skizzieren lassen:

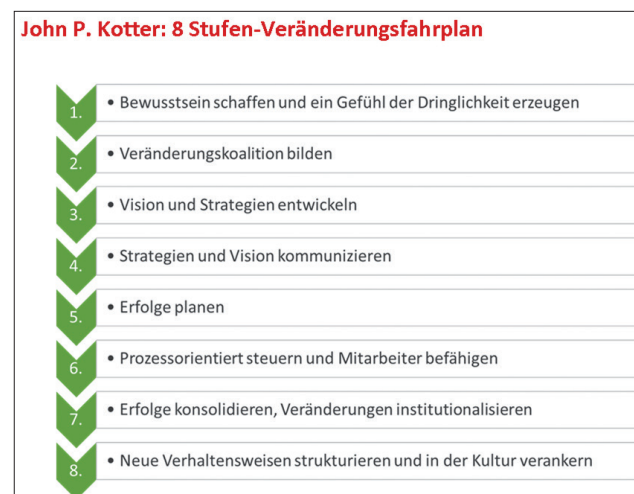


Abbildung 1: 8-Stufen-Veränderungsfahrplan (Quelle: nach Kotter, J. P.: *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern*, 2011 Verlag Franz Vahlen, nach Kotter, J. P., 1996.)

In der ersten Stufe geht es vor allem darum, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen und dies mit einem Gefühl der Dringlichkeit zu verknüpfen. Die Grundannahme ist hier, dass nur ein verändertes Denken überhaupt ein verändertes Handeln auslösen kann.

Ebenfalls zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist es notwendig, eine Veränderungscoalition aufzubauen, die den Prozess strategisch gestaltet und operativ steuert (Stufe 2).<sup>16)</sup>

In Veränderungsprozessen besonders relevant ist das Vorhandensein einer Vision. Eine Vision beschreibt ein wünschenswertes Bild der Zukunft und inspiriert die Menschen, sich für diese Vision einzusetzen. Zudem hilft die Vision den Veränderungsprozess zu orientieren, denn „mit einer klaren Vision können Führungskräfte und Mitarbeiter selbst herausfinden, was zu tun ist, ohne sich dauernd mit Vorgesetzten und Kollegen abstimmen zu müssen.“<sup>17)</sup> Zu einer Vision gehört ebenfalls eine Strategie, wie die Vision umzusetzen ist. Beides – Vision und Strategie – ist in Stufe 3 des Veränderungsprozesses zu erarbeiten.

Eine Vision und eine Strategie, die sich nur auf dem Papier befinden, nützen in einem Veränderungsprozess nichts. Veränderungsprozesse sind zu einem großen Anteil Kommunikationsprozesse, vor allem die Vision aber auch die Strategie muss einem großen Personenkreis kommuniziert werden (Stufe 4). Ziel dieses Kommunikationsprozesses ist es, ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Aufgabe bei den beteiligten Personen zu erzeugen. Damit eine Vision gut kommuniziert werden kann, muss sie einfach und klar formuliert sein. Für eine Visionskommunikation bieten sich vor allem Bilder und Geschichten an, da diese die Menschen stärker emotional berühren als sachliche Analysen. Es ist weiterhin darauf zu achten, dass viele verschiedene Formate und Kommunikationskanäle benutzt werden.

In Stufe 5 stehen geplante Erfolge im Mittelpunkt. Veränderungsprozesse benötigen schnelle Erfolge, damit der Prozess nicht ins Stocken gerät. Schnelle Erfolge machen deutlich, dass der Veränderungsprozess gerechtfertigt ist und sich auf dem richtigen Weg befindet. Ebenfalls werden Gegner des Veränderungsprozesses durch schnell eintretende Erfolge geschwächt und können den Prozess nicht so leicht torpedieren.

„Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen“ ist Stufe 6 des 8-Stufen-Veränderungsfahrplans. Veränderungen müssen einen organisatorischen Wandel auslösen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Vision verstehen und sie umsetzen helfen, dabei benötigen sie in der Regel auch neue Fähigkeiten.

In Stufe 7 „Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren“ steht die Verfestigung des Veränderungsprozesses im Fokus. Ein tiefgreifender Veränderungsprozess löst Veränderungsnotwendigkeiten an einer Vielzahl von Stellen aus. Der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen, wenn erste Erfolge in der Veränderung sichtbar werden. Vielmehr müssen diese ersten Erfolge dazu genutzt werden, um einen weiteren

<sup>16)</sup> Nach Kotter benötigt man eine „schlagkräftige Führungscoalition – eine mit der richtigen Zusammensetzung, mit dem notwendigen Maß an Vertrauen und gemeinsamen Zielen.“ Kotter, J. P.: *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern*, 2011, Verlag Franz Vahlen, S.45.

<sup>17)</sup> S.o., S. 61.

Wandel einzuleiten und so die grundlegende Transformation zu befördern. In Unternehmen/Organisationen führt dies dazu, dass Arbeitsabläufe verändert und Unternehmensstrukturen reorganisiert werden müssen.

Als letzte Stufe (Stufe 8) eines Veränderungsprozesses vollziehen sich die Änderungen von Normen und gemeinsamen Werten. Diese werden dann in der Unternehmenskultur verankert.

### 3.2. Übertragungsmöglichkeit von Change Management auf die ländliche Entwicklung

Change Management ist als Instrument für Veränderungsprozesse in Unternehmen/Organisationen entwickelt und erprobt worden. Die bisherigen Erfahrungen des WEGE-Prozesses in der Verbandsgemeinde Daun, Rheinland-Pfalz, der die grundsätzliche Übertragbarkeit auf die ländliche Strukturentwicklung pilotiert, zeigen, dass mit Change Management ländliche Veränderungsprozesse strukturiert werden können.

Für eine Übertragbarkeit sprechen u. a. folgende Aspekte:

- ❑ In Unternehmen/Organisationen wie in ländlichen Räumen geht es darum, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen bzw. sich proaktiv in neue Positionen zu führen. Auch wenn ländliche Räume keine Unternehmen sind, ist die grundsätzliche Fragestellung gleich.
- ❑ In beiden Fällen müssen eine Vielzahl an Menschen in den Veränderungsprozess eingebunden werden (Führungskräfte und Mitarbeiter bzw. Akteure und Bevölkerung). Der Erfolg hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die Menschen mitzunehmen. In beiden Fällen muss daher der erste Schritt der Bewusstseinswandel sein. Die Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft der Menschen wird durch eine direkte Betroffenheit unterstützt – um Wandel vorzubereiten und möglich zu machen, muss direkte Betroffenheit erzeugt werden.
- ❑ In Unternehmen/Organisationen wie in ländlichen Räumen müssen Veränderungsprozesse ganzheitlich angelegt sein. Sie greifen nicht punktuell einzelne Fragen auf, sondern verändern das gesamte System. Damit werden das bisherige Selbstverständnis und die Positionierung des Bezugssystems in Frage gestellt und müssen durch eine neue Sichtweise und Positionierung ersetzt werden.
- ❑ Bei Veränderungsprozessen treten Ängste auf. Ein grundlegender Wandel verunsichert und erzeugt Widerstände. Veränderungsprozesse müssen daher in beiden Fällen nicht nur logisch argumentieren, sondern ebenfalls „emotionale“ Antworten und Lösungsvorschläge liefern. Widerstände sind zu akzeptieren und zu würdigen. In einem gelingenden Veränderungsprozess gibt man Menschen Orientierung, ohne sie manipulieren zu wollen.

- ❑ In beiden Fällen sind Veränderungsprozesse langwierig und binden Ressourcen. Nur mit einer starken Verankerung und unter Bereitstellung von Personal- und Sachressourcen kann ein Bewusstseinswandel mit Kommunikations- und Lernprozessen gestaltet werden.

Es gibt jedoch auch Unterschiede, die zu Anpassungen in der Ausgestaltung bei der Übertragung des Instrumentes auf die ländliche Strukturentwicklung führen.

Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen arbeiten mit einem breiten Netz an Akteuren, von denen ein Großteil sich freiwillig und ehrenamtlich in den Veränderungsprozess einbindet. Die Durchdringungskraft im Vergleich zu Unternehmen mit beruflichen Beziehungen ist dabei geringer. Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen sind unschärfer. Es ist weniger klar als in Unternehmen/Organisationen, wer die beteiligten Personen sind. Die „Mitarbeiter“ ländlicher Räume sind schwerer zu fassen. Hier muss das gesamte Netz von politischen und gesellschaftlichen Akteuren und von Bürgern berücksichtigt werden.

Damit wird deutlich, dass eine Übertragung auf die ländliche Strukturentwicklung erfolgen kann. Spezifische Anpassungen und Übersetzungen sind für die hier aufgerufene Fragestellung jedoch zwingen notwendig. Sie werden nachfolgend dargelegt:

### 3.3. Change Management in ländlichen Veränderungsprozessen

#### 3.3.1. Stufe 1: Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

##### → Wandel in den Köpfen und Herzen

Veränderungsprozesse beginnen mit dem Bewusstsein darüber, dass eine Veränderung notwendig ist. Sie bauen auf der Erkenntnis auf, dass eine Veränderung im Handeln nur gelingen kann, wenn eine Veränderung im Denken und Fühlen vorab gelungen ist. Veränderungsprozesse beginnen daher mit einer intensiven Phase der Bewusstseinsbildung, um diesen Wandel in den Köpfen und Herzen der Menschen auszulösen.

##### → Veränderung dringlich machen

Ebenso muss ein Gefühl der Dringlichkeit des Veränderungsprozesses erzeugt werden. Es reicht nicht aus, zu erkennen, dass man grundsätzlich etwas tun müsse. Vielmehr muss klar sein, dass die Veränderung jetzt sofort beginnen muss. Gelingt dies nicht, kann ein Veränderungsprozess nicht ausreichend Geschwindigkeit aufnehmen, um erste Anpassungen zu gestalten.



Am Beispiel des demographischen Wandels lässt sich der Aspekt der Dringlichkeit anschaulich beschreiben. Seit vielen Jahren sind die demographischen Entwicklungen in Deutschland im Fachdiskurs bekannt, seit vielen Jahren wird über Auswirkungen diskutiert. Dennoch hat diese Erkenntnis nicht in allen ländlichen Gebieten Veränderungsprozesse ausgelöst. Das Gefühl der Dringlichkeit hat in vielen Regionen einfach noch gefehlt.

### → Menschen aufrütteln, betroffen machen

Um einen Wandel in den Köpfen und Herzen auszulösen und ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, muss ein direkter Bezug der Menschen zu den anstehenden Aufgaben hergestellt werden. Die Menschen müssen aufrüttelt, betroffen gemacht werden. Gelingt dies, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich aktiv in den Veränderungsprozess einbringen oder ihn zumindest unterstützen. Dabei helfen eine emotionale Ansprache und der Einsatz von Bildern und Geschichten.

### → Veränderung erzeugt Ängste

Tritt man in einen Bewusstseinsbildungsprozess ein, tauchen Unsicherheiten und Ängste auf. Gerade wenn es darum geht, Veränderung auszulösen, sind Widerstände vorprogrammiert. Dies ist normal. Menschen werden in einem Veränderungsprozess intensiv darauf hingewiesen, dass eine Veränderung ansteht und dass es nicht so bleiben kann wie bisher. Gerade zu Beginn des Bewusstseinsbildungsprozesses ist noch nicht klar, was an die Stelle der heutigen Situation treten kann.

In demographisch bedingten Veränderungsprozessen kommt hinzu, dass zu gewissen Facetten der demographischen Entwicklung kein Erfahrungswissen verfügbar ist. Noch nie haben so viele alte Menschen im Vergleich zu den jüngeren Altersklassen und so viele Generationen gleichzeitig in unseren Städten, Gemeinden und Dörfern gelebt.<sup>18)</sup> Es gibt erst wenige Ideen, wie sich die Gesellschaft insgesamt darauf einstellen und wie sie ihre Strukturen anpassen kann. Das erhöht die Unsicherheit der Menschen.

### → Bewusstseinsbildung beginnt mit Problemkommunikation

Die Bewusstseinsbildung beginnt damit, dass man sich zunächst über das Problem klar wird und sich über die Auswirkungen des demographischen Wandels verständigt.

Je nach regionaler Ausgangslage kann der Einstieg in die Problemkommunikation unterschiedlich gestaltet werden. Dies hängt davon ab, ob der Problemdruck erst langsam sichtbar wird oder z. B. schon seit vielen Jahren besteht und „allen“ bereits im Bewusstsein ist. Hier muss jedes Veränderungsgebiet seine spezifische Ausgestaltung finden.

In allen Fällen ist es jedoch notwendig, dass sich ein interner Kreis (Leitungsteam, siehe Stufe 2) zu Beginn mit der Bewusstseinsbildung beschäftigt und die öffentliche Kommunikation vorbereitet. Da Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen von Vielen getra-

gen werden müssen, ist in der Regel ein öffentlicher Bewusstseinsbildungsprozess über die Problemmunikation notwendig und hilfreich. Ziel ist es hier, mit Bürgern und relevanten Akteuren zu einem gleichen Verständnis der Problemlage und der Herausforderungen zu kommen. Wie intensiv dieser Bewusstseinsbildungsprozess gestaltet wird, hängt wiederum von der regionalen Ausgangslage ab.

### → Start der Bewusstseinsbildung mit einem deutlichen öffentlichen Impuls

Bei der Ausgestaltung der Bewusstseinsbildung im Rahmen eines ländlichen Veränderungsprozesses ist darauf zu achten, dass der Prozess kommunikativ breit begonnen und ein spürbarer öffentlicher Impuls erzeugt wird. Hilfreich ist ein öffentlicher Startpunkt, z. B. mit Auftaktveranstaltungen, die ganz bewusst für die ländliche Entwicklung unübliche Formate wählen sollten. Nicht die „technische“ Projektvorstellung steht im Vordergrund, sondern z. B. die Aufbereitung des Themas Demographie als Theaterstück oder Comedy. Eine Begleitung durch Pressearbeit (kommunale Mitteilungsblätter!) verstärkt den Impuls.

Neben der Ansprache der Bürger benötigt man in einem Veränderungsprozess ebenfalls einen spürbaren Auftakt mit den kommunalpolitisch Aktiven in den Dörfern. Hier steht die Bewusstseinsbildung im politischen Raum im Vordergrund. Der Bewusstseinsbildungsprozess muss hier zwingend bis auf die Ebene der Dörfer reichen. In einem größeren Veränderungsgebiet sind daher alle Dörfer einzubeziehen. Gespräche mit den kommunalpolitisch Verantwortlichen, gemeinsame Ortsbegehungen, kleinere Veranstaltungen können diese Einbindung befördern. Ausgestaltet als Kampagne führt dies dazu, dass der Auftakt des Veränderungsprozess prägnant ins öffentliche Bewusstsein rückt.

Im Gegensatz zu einem regionalen Ansatz (in dem Veranstaltungen regional platziert werden) handelt es sich in diesem Fall um einen flächendeckenden, dezentralen Ansatz (siehe Kapitel 4).

### → Veranstaltungen zum Mitmachen

Im Rahmen der Bewusstseinsbildung und zur Ausdifferenzierung der Sicht auf die Problemlage können dezentrale bzw. teilräumliche Veranstaltungen eingesetzt werden. Hier haben Akteure und Bürger die Möglichkeit, ihr Wissen über ihre Lebenssituation (und damit Geschichten zu den Auswirkungen des demographischen Wandels) und über konkrete Handlungserfordernisse einzubringen (beteiligungsorientierter Ansatz). Solche Veranstaltungen haben zudem einen hohen Impuls in der Sensibilisierung.

### → Gestaltung der Bewusstseinsbildung: Anschlussfähigkeit sicherstellen, Bilder und Geschichten verwenden

In der Bewusstseinsbildung ist darauf zu achten, dass die Informationen für Bürger und Akteure anschlussfähig aufbereitet werden und ein möglichst direkter Bezug gewährleistet ist.

<sup>18)</sup>Vortrag Dr. Winfried Kösters am 15.1.2013 in der Ortsgemeinde Meisburg, Rheinland-Pfalz.

Wann immer möglich sind daher emotionale Formate in der Kommunikation zu verwenden. Dies können persönliche Geschichten, Augenzeugenberichte, filmische Aufbereitungen, Collagen, Wanderausstellungen, Bilder, etc. sein. Auch muss die demographische Entwicklung so übersetzt werden, dass für die Menschen die „Zahlen“ zu Bildern der Zukunft werden. Gute Erfahrungen konnten hier mit dem Einsatz von Bevölkerungsvorausschätzungen gemacht werden. Diese können umso besser für die Bewusstseinsbildung verwendet werden, je kleinräumiger sie vorliegen,<sup>19)</sup> auch wenn damit der mögliche Fehler in der Vorausschätzung größer wird. Kann man mit diesen Zahlen darlegen, dass sich bspw. bis zum Jahr 2030 die Anzahl der Kinder in einem Dorf, in einer Kommune um ein Drittel verringern wird und damit die Tragfähigkeit der örtlichen Kindertagesstätte berührt wird, so führt das zu starker Betroffenheit.

### → Ehrenamtliche gewinnen

Bewusstsein zu schaffen und damit die Basis für einen Veränderungsprozess zu legen ist aufwändig. Erforderlich ist eine hohe kommunikative Intensität über einen langen Zeitraum. Ein solcher Prozess ist daher nur sinnvoll zu führen, wenn entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen.

Eine gute Möglichkeit, den Kommunikationsprozess auf breitere Füße zu stellen ist es, Ehrenamtliche für die Bewusstseinsbildung zu gewinnen. Sie arbeiten in der Fläche, stehen in den einzelnen Dörfern als Ansprechpartner für die kommunalpolitisch Verantwortlichen zur Verfügung und unterstützen über Veranstaltungen die Bewusstseinsbildung.<sup>20)</sup> Eine weitere Möglichkeit der Intensivierung des Kommunikationsprozesses besteht darin, gezielt auf den Einsatz von Multiplikatoren zu setzen (Schneeballeffekt). Dies geschieht zunächst durch das intensive Einbeziehen der kommunalpolitisch Verantwortlichen in den Bewusstseinsbildungsprozess. So werden diese in die Lage versetzt, mit entsprechender Unterstützung die Sensibilisierung über eigene Veranstaltungen in ihr Dorf und damit an die Bürger weiterzutragen.

### → Kommunikationsstrategie als Basis für die Bewusstseinsbildung

Veränderungsprozesse sind zu einem hohen Anteil Kommunikationsprozesse, wie in den Ausführungen zur ersten Stufe bereits deutlich wird. Die Kommunikation sollte nicht zufällig oder auf Zuruf gestaltet werden, sondern vielmehr auf Basis einer erarbeiteten Kommunikationsstrategie erfolgen.

Eine solche Kommunikationsstrategie legt die einzusetzenden Instrumente dar, strukturiert in einem ganzheitlichen Prozess die verschiedenen Themen im Überblick und führt sie unter einem kommunikativen Dach zusammen. Dies kann zum Beispiel durch Themenjahre (jedes Jahr ein Schwerpunktthema) oder durch regelmäßige wiederkehrende Themenschwerpunkte geschehen. Eine Kommunikationsstrategie sollte jährlich fortgeschrieben werden und für das kommende Jahr eine Maßnahmenplanung beinhalten.

<sup>19)</sup> Als besonders geeignet erweisen sich die kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzungen, wie sie beispielsweise im Rahmen des bundesweiten Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge, ein Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) eingesetzt werden.

<sup>20)</sup> In der Verbandsgemeinde Daun gibt es zwei ehrenamtliche WEGE-Botschafter, die sich genau dieser Aufgabe widmen. <http://www.daun.de/wege/index.php/unsere-wege-botschafter>

## 3.3.2. Stufe 2: Veränderungscoalition bilden

### → Ländliche Veränderungsprozesse benötigen verschiedene Typen von Veränderungscoalitionen

Veränderungsprozesse benötigen Coalitionen, die den Wandel gestalten. Die Erfahrungen aus der Übertragung von Change Management in ländliche Veränderungsprozesse zeigen,<sup>21)</sup> dass neben einem Leitungsteam weitere strategische Veränderungscoalitionen notwendig sind. Dabei sind zwei Typen zu unterscheiden: a, die politische Veränderungscoalition und b, die Veränderungscoalition mit Akteuren des Gebietes.

### → Leitungsteam zur Steuerung des Veränderungsprozesses

Ein Veränderungsprozess benötigt eine Coalition, die den Wandel strategisch gestaltet und operativ steuert. Aus diesem Grund wird zu Beginn eines Veränderungsprozesses im ländlichen Raum ein Leitungsteam gegründet.<sup>22)</sup> Die Ausgestaltung des Leitungsteams hängt davon ab, in welchem Gebiet der Veränderungsprozess durchgeführt werden soll. In allen Fällen ist darauf zu achten, dass die Spitze der Politik (Bürgermeister, Landrat, etc.) dem Team angehört und dieses leitet. Mitarbeiter mit Querschnittsfunktion der zuständigen Verwaltung (z. B. Stabstelle Demographie) ergänzen das Leitungsteam und führen den Prozess operativ weiter. Auch Ehrenamtliche, die zur Bewusstseinsbildung gewonnen werden konnten und den Veränderungsprozess unterstützen, sind Teil des Leitungsteams. Wird ein Veränderungsprozess extern unterstützt, sind die entsprechenden Dienstleister Mitglieder des Teams. Je nach Gebietskulisse kann es für den Veränderungsprozess hilfreich sein, relevante Akteure oder Vertreter übergeordneter Ebenen (z. B. LEADER-Region) einzubinden.

Insgesamt ist darauf zu achten, dass das Leitungsteam klein und schlagkräftig bleibt. Im Verlaufe des Veränderungsprozesses kann zur Bearbeitung einzelner inhaltlicher Fragestellungen das Leitungsteam um fachlich zuständige Personen der Verwaltung erweitert werden.

### → Politische Veränderungscoalition als Basis notwendig

Ländliche Veränderungsprozesse beziehen sich immer auf einen Aktionsraum, in denen politisch Aktive in unterschiedlichen Gremien Verantwortung übernommen haben (Verbandsgemeinderäte, Ortsgemeinderäte, Stadt- und Gemeindeparlamente, etc.). Aus

<sup>21)</sup> Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun arbeitet mit verschiedenen Veränderungscoalitionen im Veränderungsprozess. Der Gesamtprozess wird durch das WEGE-Team als Leitungsteam unter Leitung von Bürgermeister Werner Klöckner gesteuert und verantwortet. Eine politische Veränderungscoalition für das Gebiet des Veränderungsprozesses wurde begründet. Alle 38 Ortsgemeinden haben eine sogenannte WEGE-Resolution mit zentralen Orientierungslinien im Umgang mit dem demographischen Wandel beraten und beschlossen und sind somit WEGE-Dorf bzw. WEGE-Stadt geworden. Ebenfalls wurde die WEGE-Resolution durch den Verbandsgemeinderat diskutiert und verabschiedet. Über gemeinsame Ortsbürgermeisterdienstversammlungen, an denen auch die Ortsvorsteher der Stadtteile teilnehmen, wird der Prozess in den verschiedenen Dörfern stimuliert. Ein Beispiel für eine Veränderungscoalition mit Akteuren ist der WEGE-Zirkel „gesunde Verbandsgemeinde Daun“. Dieser WEGE-Zirkel dient der Transformation der Vision und ist mit vielfältigen Akteuren, die Bezugspunkte zur Vision haben, besetzt. Ebenfalls wurden themenspezifische Veränderungscoalitionen begründet, die jeweils versuchen, ein Handlungsfeld inhaltlich weiter voranzubringen.

<sup>22)</sup> Dem sollte ein politischer Grundsatzbeschluss vorausgehen, einen solchen Veränderungsprozess im jeweiligen Gebiet angehen zu wollen.

diesem Grund ist es ausgesprochen hilfreich, für einen solchen Veränderungsprozess eine strategische Veränderungscoalition im politischen Bereich zu begründen. Diese politische Veränderungscoalition muss breit sein und eine hohe politische Verbindlichkeit aufweisen. Die Basis kann man durch eine politische Selbstverpflichtung legen.

Ein möglicher Weg, eine politische Selbstverpflichtung zu gestalten ist, eine Resolution mit wichtigen Leitsätzen durch das Leitungsteam zu verfassen, die dann in den verschiedenen kommunalpolitischen Gremien aufgerufen, diskutiert, ggf. angepasst und beschlossen wird. Breitenwirkung erreicht man dadurch, dass alle Gremien der verschiedenen räumlichen Ebenen diese Selbstverpflichtung eingehen (Bsp.: Stadt- und Gemeinderat und die Beiräte der Dörfer, Verbandsgemeinderat und alle Ortsgemeinderäte in einer Verbandsgemeinde). Dieser politische Konsens trägt dann den Veränderungsprozess. Die politische Veränderungscoalition wird im weiteren Prozess durch die politischen Gremien des Veränderungsgebietes getragen. Der Veränderungsprozess mit den aufgerufenen Problemstellungen und Lösungsansätzen wird damit Gegenstand wiederkehrender Beratungen in diesen Gremien. Um diesen Prozess bspw. in den Dörfern anzureizen, können gemeinsame Besprechungen (Dienstversammlungen, etc.) dazu genutzt werden, die Themen des Veränderungsprozesses zu platzieren.

#### → Veränderungscoalitionen mit Akteuren: thematisch und zur Visionstransformation

Veränderungscoalitionen mit Akteuren können sehr unterschiedlich gestaltet sein, je nachdem, wie weit man sich im Veränderungsprozess befindet und welches genaue Ziel mit der entsprechenden Veränderungscoalition verfolgt werden soll. Prozessual ist die Gründung von Veränderungscoalitionen mit Akteuren ein gutes Mittel, um nach und nach unterschiedliche Akteursebenen in den Veränderungsprozess einzubinden. Die Zusammensetzung solcher Veränderungscoalitionen kann von relevanten Akteuren eines Themenbereichs bis hin zu interdisziplinären Gruppen (bspw. alle Akteure mit Bezug zum Gebiet/ zur Vision) reichen.

Eine Veränderungscoalition dieser Art kann man als Gruppe beschreiben, die ihre Kompetenzen und Ressourcen bündelt, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Auch der Austausch und die gegenseitige Information und Vernetzung sind Gegenstand solcher Veränderungscoalitionen. Veränderungscoalitionen können inhaltlich dazu gebildet werden, um eine Fragestellung bzw. einen Bereich weiter zu vertiefen und Expertise für den Prozess zu erschließen. Neben der Problemdurchdringung steht die Entwicklung von Lösungsstrategien und im weiteren Verlauf des Prozesses die gemeinsame Umsetzung an. Zu einem späteren Zeitpunkt im Veränderungsprozess (wenn eine Vision erarbeitet und kommuniziert wird) lassen sich strategische Veränderungscoalitionen auch zur Visionskonkretisierung und Visionstransformation einsetzen. In diesen Veränderungscoalitionen handelt es sich bei einer ganzheitlichen Herangehensweise um interdisziplinäre Gruppen, da viele verschiedene Bezugspunkte zur Vision abgebildet und möglichst viele Akteursgruppen des Gebietes berücksichtigt werden sollen. Eine Veränderungscoalition mit Akteuren benötigt Zeit, um sich zu finden. Gerade am Anfang ist es notwendig, sich darüber zu verständigen, was das gemeinsame Ziel der Veränderungscoalition ist und welcher Nutzen für die einzelnen Mitglieder daraus resultieren kann. Bei Verände-

rungscoalitionen, die sich einem Thema verschrieben haben, kann dies die gemeinsame Umsetzung von Projekten sein, die man alleine nicht oder weniger gut hätte realisieren können. Bei einer Veränderungscoalition mit dem Ziel der Visionstransformation können dies die Vernetzung und der Informationsaustausch und das gemeinsame Weitertragen einer Vision in verschiedenen Facetten sein.

Grundsätzlich ist es wichtig, den Mitgliedern Zeit zu geben, in der Runde anzukommen und die Aufgabe zu erfassen. Fachliche Impulse, die durch das Leitungsteam vorbereitet werden und in die Diskussion einführen, können den Einstieg erleichtern. Einerseits muss genügend Raum sein, seine eigenen Ideen einbringen zu können, andererseits darf man gerade zu Beginn keine zu hohe Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe voraussetzen, diese entwickelt sich oftmals erst über die Zeit.

### 3.3.3. Stufe 3: Vision und Strategie entwickeln

#### → Vision als ein wünschenswertes Bild der Zukunft

In einem Veränderungsprozess reicht es nicht aus, alleine aus der Problemlage heraus zu agieren. Vielmehr ist es notwendig, eine Vision als ein starkes Bild einer wünschenswerten Zukunft zu entwickeln und dieses mit einer Strategie zu unterlegen.<sup>23)</sup>

Zentral für eine Vision ist auch, dass sie ein Bild der ferneren Zukunft (Zeithorizont 15 bis 20 Jahre) zeichnet, denn große Veränderungen können in kurzer Zeit in der ländlichen Entwicklung nicht bewältigt werden. Mit Blick auf einen langen Zeitraum akzeptieren Menschen emotional eher, dass die Herausforderung gestemmt werden kann.

#### → Ableitung einer Vision in der ländlichen Entwicklung

Die Vision für einen ländlichen Veränderungsprozess zu finden ist eine schwierige Aufgabe. Eine Vision mit ausreichender Strahlkraft ergibt sich nicht einfach logisch aus einer Analyse der Situation vor Ort. Sie bleibt zu einem gewissen Anteil und letztendlich in der Entscheidung des Visionsträgers bzw. einer kleiner Gruppe von Visionsträgern. Eine Vision ist jedoch auch nicht beliebig. Sie ist gebunden an das Gebiet des Veränderungsprozesses und an ein zugrunde liegendes Wertesystem. Zur Entwicklung einer Vision ist es daher notwendig, sich zunächst intensiv mit dem Gebiet selbst und der aktuellen Situation zu beschäftigen. Die Potenziale im Gebiet, die Stärken und Schwächen, das Brauchtum, die Geisteshaltung der Menschen (wie sie „ticken“) sind relevante Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Um das Gebiet des Veränderungsprozesses richtig zu ver-

<sup>23)</sup> „Eine Vision ist ein aussagekräftiges Bild einer gewünschten Zukunft. Im Unterschied zur Träumerei enthält eine Vision eine phantasievolle aber realistische, emotionale und stimmige Beschreibung der zukünftigen Situation. Eine starke Vision ist umfassend und gleichzeitig konkret genug, um eine kreative Spannung zwischen gewünschter Zukunft und Gegenwart zu erzeugen. Das erhebt die Vision über ein Ziel oder Leitbild.“ Damit wird nach Krottschek et al. deutlich, dass einer Vision ein ganzheitlicher, holistischer Ansatz innewohnt. Die Vision muss für viele Menschen attraktiv sein, so dass sie die beschriebene Zukunft wünschen. Eine Vision wird damit weniger umgesetzt als vielmehr gelebt. Sie ist für viele Menschen anschlussfähig und für ihren privaten wie beruflichen Aktionsraum interpretierbar. Ihre Wirkungskraft erzeugt eine Vision vor allem aus ihrer Inspiration, ihre Durchsetzungskraft erhält sie durch die individuellen Umsetzungskonzepte der Menschen. Eine Vision ist damit vor allem eine Orientierungskraft, die verschiedene Wege (und manchmal auch Umwege) zulässt. Sie „steuert“ damit neben Projekten viele kleine Schritte im Lebensalltag der Menschen, wenn sie vor Ort getragen und gelebt wird. Vergleiche dazu weitergehend: Krottschek, C. et al.: Politik der Inwertsetzung, 1. Auflage 2007, BVR Verlag, S. 43.



stehen, muss man es wirklich durchdringen. Dies kostet Zeit. Gleichzeitig muss man sich über die Werte, die der Vision zugrunde liegen sollen, klar werden.<sup>24)</sup> Eine Vision ist immer wertebasiert, die Wertebasis ist mehrdimensional. Das Wertesystem, auf dem die Vision aufbaut, speist sich aus zwei Zugängen – den Werten, die heute vorherrschen und den Werten, die die Vision als emotional stimmiges Bild der Zukunft tragen sollen. Diese Werte können, müssen aber nicht zwingend identisch sein.

Illustrieren kann man diesen Punkt an der Frage der materiellen und immateriellen Werte. Heute wird das Wertesystem in ländlichen Gebieten häufig zu einem großen/größeren Anteil durch materielle Werte geprägt. In der Beschäftigung mit der Vision kann jedoch für das Bild der Zukunft ein größerer Schwerpunkt auf immaterielle Werte gelegt werden. Lebensqualität auf dem Land ergibt sich dann ggf. weniger durch vorhandene Strukturen und Einrichtungen, sondern durch ein Gemeinschaftsgefühl und einen Zusammenhalt der Menschen.

Bei der Ableitung der Vision ist ebenfalls zu berücksichtigen, welche großen Zukunftstrends zu erkennen sind und welche Auswirkungen oder Chancen diese auf das Veränderungsgebiet haben können. Auch gilt es zu betrachten, wie sich andere, ähnlich strukturierte Gebiete positionieren (benchmark). Je nach Größe des Veränderungsgebietes ist dabei der Bezugsrahmen, der bei der Visionsentwicklung gewählt werden muss, unterschiedlich. Als letzter Aspekt sind die Besonderheiten des Gebietes, die bei der Beschäftigung mit dem Gebiet identifiziert werden können, einzubringen und (ggf. als Alleinstellungsmerkmal) auszubauen.

Prozessual erfolgt die Entwicklung der Vision durch das Leitungsteam um den/die Visionsträger (leadership), sie kann nach den bisherigen Erfahrungen nicht aus einer öffentlichen Veranstaltung „herausmoderiert“ werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Entwicklung einer Vision nicht beteiligungsorientiert gestaltet werden kann. Die Beteiligung von Bürgern und Akteuren ist wichtig, vor allem um das Gebiet wirklich zu verstehen (Potenziale, Werte, etc.). Auch können bottom-uporientierte Veranstaltungen Hinweise liefern, welche Vision für die Menschen besser anschlussfähig sein könnte.

Alle diese Erkenntnisse – aufbereitet und verdichtet – helfen dem Visionsträger und dem Leitungsteam dabei, den Kern der Vision zu finden. Der Kern der Vision ist das erste Bild der Vision, er wird formuliert als „Identitätsanker“. Der Identitätsanker fokussiert die Vision in einem Satz. Damit kann die Vision kurz und knapp kommuniziert werden. Da

<sup>24)</sup> Dauner Thesen 2012: Inwertsetzungsmarketing in ländlichen Räumen. Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung. Bei der Beschäftigung mit den Werten spielen Fragen eine Rolle, die nicht einfach zu beantworten sind: Welcher Wert wird ländlichen Räumen an sich zugemessen? Welchen Wert schreiben die Menschen ihrer Heimat selbst zu? Welchem Wertesystem fühlt sich das Gebiet heute verpflichtet? Ist das Wertesystem zu überdenken – bspw. mit einer stärkeren Betonung humanistischer und immaterieller Werte?

jedoch die Vision als ein Bild der Zukunft mehrschichtig ist, ist dies nur der erste Schritt und muss durch eine Visionskonkretisierung ergänzt werden.<sup>25)</sup>

### → Visionskonkretisierung: ein mehrschichtiges Bild der Zukunft erzeugen

Eine Vision hat viele Facetten. Um die Vision richtig zu verstehen, müssen diese Facetten in einem ganzheitlich angelegten Veränderungsprozess gefunden und beschrieben werden. Die Vision muss also weiter durchdrungen und konkretisiert werden. Die Konkretisierung der Vision kann sehr gut beteiligungsorientiert erfolgen. Akteure und Bürger können mithelfen, die Vision wirklich zu verstehen, weil sie unterschiedliche Sichtweisen in die Visionskonkretisierung einbringen können. Diese Vielschichtigkeit kann durch das Leitungsteam um den Visionsträger alleine nicht gewährleistet werden. Die beteiligungsorientierte Visionskonkretisierung stellt zudem sicher, dass Menschen für die Vision gewonnen werden können, da sie diese mitentwickeln können. Dies hilft anschließend bei der Visionskommunikation und der Visionsumsetzung. Die Visionskonkretisierung ist ein langwieriger Prozess und kann mehrere Jahre umfassen.

### → Entwicklungsstrategie unterlegt die Vision

Neben einer Vision ist eine Entwicklungsstrategie zu erarbeiten, die demographiesensibel und visionsorientiert ausgestaltet ist.<sup>26)</sup> Die Entwicklungsstrategie umfasst die wichtigsten inhaltlichen Erkenntnisse zur Gestaltung des Veränderungsprozesses und gibt in den unterschiedlichen Bereichen die strategische Orientierung vor. Strukturiert werden kann die Entwicklungsstrategie klassisch, in dem sie neben einer kurzen Bestandsaufnahme und Problemsicht, eine SWOT-Analyse, eine Visionsableitung mit Benennung der Vision, ein Zielsystem sowie Handlungsfelder und ggf. Projekte und Maßnahmen umfasst.

<sup>25)</sup> Wie eine solche Visionsentwicklung aussehen kann, kann am Beispiel der Verbandsgemeinde Daun nachvollzogen werden. Die Verbandsgemeinde Daun verfolgt die Vision einer gesunden Verbandsgemeinde. Der Identitätsanker lautet „In der Verbandsgemeinde Daun leben – in einer gesunden Welt zu Hause. Gesunder Lebens-, Wohn- und Arbeitsort“. Mit der Vision verfolgt sie das Ziel, sich umfassend gesund aufzustellen. Das Thema Gesundheit soll damit im Jahre 2030 alle Lebens-, Wohn- und Arbeitsbereiche wie ein roter Faden durchdringen und in allen Bereichen die Entwicklung leiten. Der Vision liegt ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis zugrunde. Hiermit ist gemeint, dass neben der physischen auch die seelische, geistige, ökologische und soziale Gesundheit zu berücksichtigen sind. In der Entwicklung kamen die oben genannten Aspekte zum Tragen, sie sollen nachfolgend erläutert werden. Gesundheit ist ein hohes, für viele Menschen das höchste Gut. Menschen möchten so lange wie möglich gesund sein bzw. wenn sie krankheits- oder altersbedingte Einschränkungen haben, würdig leben und alt werden können. Gesundheit so lange wie möglich zu erhalten und zu fördern, ist daher eine herausgehobene Aufgabe – auch mit Blick auf die langfristige Finanzierung unseres Gesundheitssystems. Durch eine ganzheitliche Prävention können hier nachhaltig Kosten gesenkt werden. Darüber hinaus gibt es Hinweise der Zukunftsforschung, dass die Gesundheitswirtschaft die Wirtschaftslokomotive des 21. Jahrhunderts ist bzw. sein wird. Die sie tragende Basisinnovation ist u. a. die psychosoziale Gesundheit. Zudem hat die Verbandsgemeinde Daun für eine solche Vision gute Voraussetzungen und viele Potenziale. Neben der naturbedingt gesunden Umgebung und Landschaft der Vulkaneifel liegt eine hervorragende infrastrukturelle Ausstattung im Gesundheitsbereich vor. Eine aktive und gesundheitsbewusste Region mit gesunden Wohn-, Lebens- und Arbeitsbedingungen ist attraktiv, damit können auch Fachkräfte gehalten oder angeworben werden. Eine konsequente Visionsorientierung kann die Verbandsgemeinde Daun zu etwas Besonderem machen. Dies alles wurde in der Visionsentwicklung berücksichtigt. Auch die Frage der Werte hat indirekt bei der Ableitung mitgeschwungen, eine intensive Beschäftigung mit dem Wertesystem fand hier erst später statt. Dies hat nicht zu Brüchen in der Vision geführt, aus den Erfahrungen heraus ist es jedoch besser, in einem Visionsentwicklungsprozess die Frage nach dem Wertesystem früher zu stellen. Mittlerweile wurden eine ganze Reihe von Projekten/Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt, die der Visionserreichung dienen und damit einem ganzheitlichem Gesundheitsverständnis folgen. Um zu illustrieren, wie ein solcher ganzheitlicher Ansatz ausgestaltet werden kann, werden nachfolgend einige der umgesetzten Projekte/Maßnahmen benannt: Gesunde Kindertagesstätten mit den drei Säulen Bewegung, Ernährung und Salutogenese, gesunde Ernährung und psychische Gesundheit in Schulen, Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung für alle Arbeitgeber, ehrenamtliche Ersthelfer in jedem Ort, gesundheitstouristische Neupositionierung zum GesundLand Vulkaneifel, Einrichtung der Fachoberschule Gesundheit, Einrichtung einer ambulanten Kinder- und Jugendpsychiatrie, Ausbildungsangebote zur Förderung der psychosozialen Gesundheit, Gewährleistung von niedrigschwelligen Unterstützungsleistungen durch Seniorenbeauftragte und den neu gegründeten Verein Bürger für Bürger, Ausbildung von Seniorencoachs, Übertragung heilkundlicher Leistungen zur Hausarztentlastung, Beförderung ökologischer Bauweisen, Ziel der 100%igen regenerativen Energieversorgung, etc.

<sup>26)</sup> Man benötigt ein grobes Bild der Vision, um mit der Strategieentwicklung zu beginnen, das sicherlich etwas mehr umfasst als bloß den Identitätsanker. Die weitere Konkretisierung der Vision erfolgt jedoch parallel zur Strategieentwicklung und zeitlich über diese hinaus.



→ Projekte, Projekte, Projekte

Da man in einem ganzheitlich angelegten Veränderungsprozess viele Handlungsfelder bearbeitet, werden (neben der Bewusstseinsbildung und Visionskommunikation) eine Vielzahl von Umsetzungs- und Folgeprojekten benötigt (siehe Stufe 5). Veränderungsprozesse umfassen daher immer nach einiger Zeit einen Strauß an Umsetzungsprojekten. Es werden damit hohe Anforderungen an ein Multiprojektmanagement in der Steuerung gestellt (siehe Stufe 7).

**3.3.4. Stufe 4: Strategien und Visionen kommunizieren**

→ Ländliche Veränderungsprozesse sind Kommunikationsprozesse mit Problem- und Visionskommunikation

Neben der Problemmunikation in der Bewusstseinsbildung spielt in einem Veränderungsprozess die Visionskommunikation eine wichtige Rolle, denn auch sie führt zu einem Wandel in den Köpfen und Herzen und löst damit verändertes Handeln aus. Problem- und Visionskommunikation ergänzen einander und finden im Zeitverlauf und je nach regionaler Ausgangslage in unterschiedlicher Intensität statt (siehe nachfolgende Abbildungen).

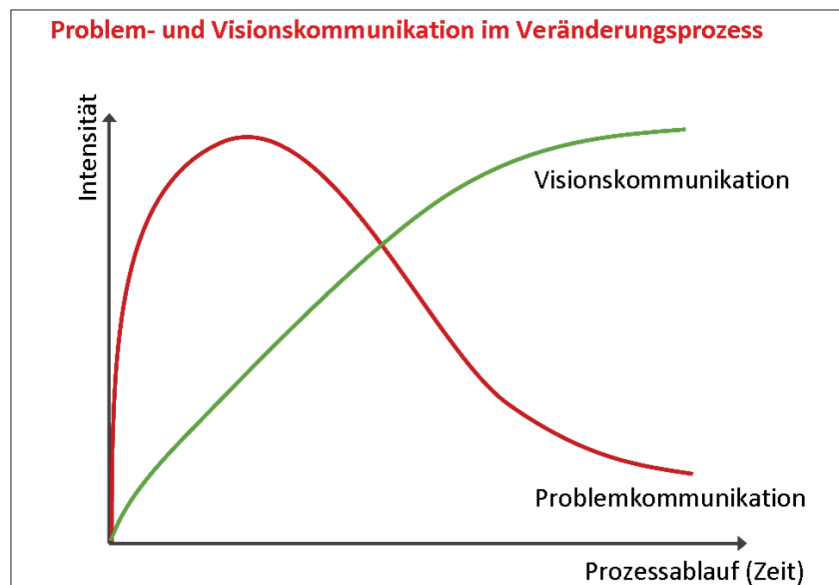


Abbildung 2: Problem- und Visionskommunikation in demographiebedingten ländlichen Veränderungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)

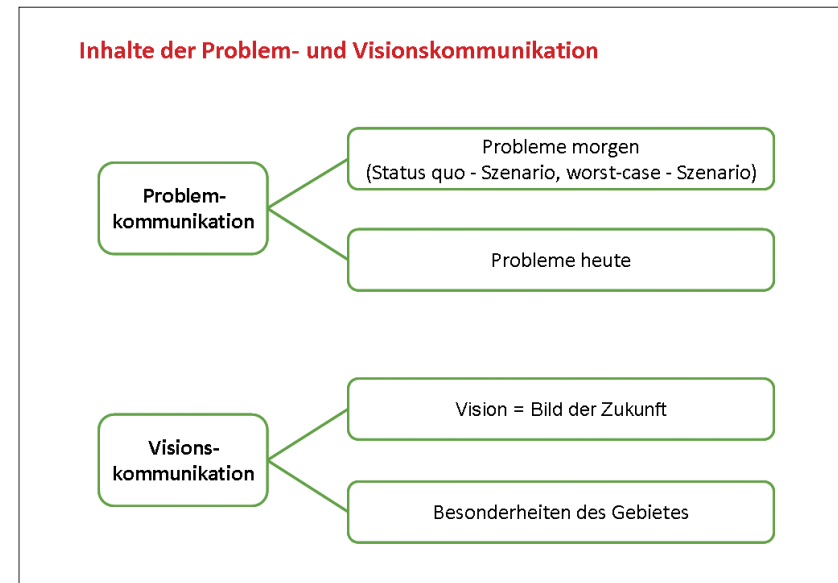


Abbildung 3: Problem- und Visionskommunikation – Inhalte (Quelle: Eigene Darstellung)

Rekapituliert man die Inhalte der Problem- und Visionskommunikation, so startet man kommunikativ mit der Problemlage heute und/oder morgen (aufrütteln, schocken, Veränderungsprozess auslösen, siehe Stufe 1).

Etwas zeitversetzt beginnt die Visionskommunikation, wenn sie sich auf die heutigen Besonderheiten des Gebietes bezieht. Im Laufe der Konkretisierung der Entwicklung der Vision reichert sich die Visionskommunikation mit Kommunikationsimpulsen zur eigentlichen Vision (Bild der Zukunft) an.

Grundsätzlich gilt, dass eine gelingende Visions- und Problemmunikation auf den Prinzipien einer guten Kommunikation beruhen muss.<sup>27)</sup>

→ Klarheit und Einfachheit der Vision

Visionskommunikation setzt eine klare, einfach verständlich formulierte und in sich stimmige Vision voraus. Die Vision muss in ihren Grundzügen mit wenigen Sätzen zu erläutern und zu begründen sein. Nur so ist es möglich, sie vielen Menschen gleichzeitig zu erklären. Dabei hilft der Identitätsanker, der die Vision auf den Kern fokussiert. Dieser kann immer wieder in der Kommunikation aufgegriffen werden.

<sup>27)</sup> Explizit mit Fragen der authentischen Visionskommunikation auf Basis der Erkenntnisse der Kommunikationspsychologie nach Friedemann Schulz von Thun und der Haltung und Methode der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn haben sich die Dauner Thesen 2013: „Visionskommunikation in ländlichen Veränderungsprozessen – Wie können wir unsere Visionen authentisch kommunizieren?“ beschäftigt.

### → Visionskommunikation benötigt Zeit

Visionskommunikation ist eine langfristige Aufgabe, die über mehrere Jahre mit der gleichen Vision und den gleichen Botschaften erfolgen muss. Menschen benötigen Zeit, um die Vision zu verstehen, sich mit ihr auseinander zu setzen und sie für sich und ihren Lebensalltag anschlussfähig zu machen. Wie bei der Problemmittelkommunikation können auch hier Widerstände auftauchen. Menschen benötigen die Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung mit der Vision. Erst wenn sie sie durchdrungen, sie hinsichtlich der eigenen Werte und in praktischer Konsequenz für den eigenen Lebensalltag überprüft haben, schließen sie sich möglicherweise der Vision an. Diese intensive Auseinandersetzung mit der Vision ist gewünscht, denn gesucht werden Mut- und Mitmacher.

### → In der Visionskommunikation muss für jeden etwas Passendes dabei sein

In der Visionskommunikation sind vielfältige Formate und Kommunikationsmittel einzusetzen.<sup>28)</sup> Menschen öffnen sich auf unterschiedlicher Weise der Vision. Manche werden intellektuell angesprochen, für manche wird die Vision eher auf der emotionalen Ebene greifbar. Das wiederum bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, zu einem Menschen mit der Vision durchzudringen steigt, je mehr Formate und Kanäle ihn erreichen. Um diesen komplexen Kommunikationsprozess zu bewältigen, ist es notwendig, auf Basis einer Kommunikationsstrategie zu arbeiten (siehe Stufe 1).

### → Kommunikation der Strategie notwendig

Neben der Visionskommunikation muss auch über inhaltliche Strategien kommuniziert werden. In einem ganzheitlichen ländlichen Veränderungsprozess werden viele Handlungsfelder bearbeitet. Um Veränderungen zu bewirken, werden Strategien, Projekte und Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Auch hierüber muss man sich im Gebiet des Veränderungsprozesses verständigen. Beispiele für konkrete Projekte und Maßnahmen werden in den Kapitel 4 ff. vorgestellt.

## 3.3.5. Stufe 5: Erfolge planen

### → Erfolge unterstützen den Veränderungsprozess und halten Widersacher in Schach

<sup>28)</sup> Der WEGE-Prozess in der Verbandsgemeinde Daun hat hier über mehrere Jahre ein breites Repertoire aufgebaut. Um die Vision zu konkretisieren wurde eine Visionsgeschichte erarbeitet, die den Blick in die Lebenswelt in der Verbandsgemeinde Daun im Jahre 2030 wirft. Es werden Portraits von Menschen (Mutmachern) kommuniziert, die bereits heute schon Aspekte der Vision leben. Der Prozess wird in Form von Übersichtsartikeln beschrieben, es erfolgt eine intensive Pressearbeit im regionalen Mitteilungsblatt. Die Internetseite [www.daun.de/wege](http://www.daun.de/wege) dient ebenfalls der Visionskommunikation und dem Bericht über den Prozess. Hinzu kommen eine Vielzahl von Veranstaltungen in der Region und eine Reihe von direkten Gesprächen.

Für den Erfolg eines Veränderungsprozesses ist es zentral, dass schnell Erfolge sichtbar werden.<sup>29)</sup> Dies ist aus verschiedenen Gründen heraus notwendig: Ein grundlegender Veränderungsprozess muss Fahrt aufnehmen, will er tatsächlich Wandel auslösen. Erste kurzfristige Erfolge befördern den Prozess und vermitteln, dass es sich lohnt, sich für diesen Wandel einzusetzen. Zudem bringt ein solcher Veränderungsprozess immer Widersacher und Gegner hervor, die eine Veränderung in der Sache nicht wollen. Erste Erfolge helfen hier, dass diese Personen den Prozess nicht dominieren und damit ausbremsen.

Aus den Erfahrungen heraus unterstützen einen ländlichen Veränderungsprozess am besten kurzfristige inhaltliche Erfolge, also solche, in denen Wandel sichtbar und für jeden greifbar wird. In der Innenentwicklung kann dies beispielsweise die Revitalisierung eines markanten Gebäudes im Dorfkern oder der Abriss einer deutlich sichtbaren Schrottimobilie sein. Auch wenn dabei mit solchen kurzfristigen Erfolgen der Wandel noch nicht vollzogen ist und die Leerstandsproblematik noch nicht gelöst ist, signalisieren diese kurzfristigen Erfolge, dass man auf dem richtigen Weg ist.

### → Verschiedene Aspekte bei der Planung von kurzfristigen Erfolgen

Erfolge unterstützen den Gesamtprozess. In der Prozessplanung ist also darauf zu achten, dass kurzfristig Erfolge vorhanden sind und über den gesamten Zeitraum geplant werden, damit diese im Veränderungsprozess kommuniziert werden können.

Zu Beginn liegen natürlich noch keine inhaltlichen Erfolge vor, da diese mit der Umsetzung von Projekten verbunden sind. Allerdings können prozessuale Erfolge geplant und dann auch kommuniziert werden. Prozessuale Erfolge sind solche, die sichtbar machen, dass sich der Veränderungsprozess auf dem richtigen Weg befindet. Ein prozessualer Erfolg ist beispielsweise die Gründung und Etablierung von politischen Veränderungs-koalitionen oder solchen mit Akteuren. In der Planung ist darauf zu achten, dass prozessuale Schritte so ausgestaltet werden, dass sie auch sichtbar gemacht werden können. Die gemeinsame Verabschiedung einer strategischen Kooperationsvereinbarung aller Akteure einer Veränderungscoalition mit Urkunde und Foto kann eine Möglichkeit sein.

Eine weitere Möglichkeit relativ am Anfang Erfolge sichtbar zu machen, besteht darin, bereits Vorhandenes bzw. Getautes im Sinne des Veränderungsprozesses neu zu interpretieren und zu kommunizieren. Viele inhaltliche Projekte fangen nicht unbedingt bei Null an. Oftmals gab und gibt es bereits Aktivitäten, die sich in den Veränderungsprozess einordnen lassen. Zu Beginn gilt es also, Bestehendes zu sichten, neu einzuordnen und unter einem neuen Dach zu kommunizieren.

Neue inhaltliche Erfolge zu planen und zu realisieren ist eng mit der Umsetzung von Projekten und damit zunächst mit der Frage der Auswahl von Projekten und Maßnahmen

<sup>29)</sup> Im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun wurde als ein erstes, direkt aus WEGE entwickeltes Projekt der Verein Bürger für Bürger e.V. gegründet, der niedrigschwellige Hilfeleistungen im Schwerpunkt für Seniorinnen und Senioren anbietet. Mit Aufnahme der aktiven Arbeit des Vereins wurde für viele Menschen vor Ort das Thema „Demographie“ viel besser greifbar und verständlich. Die Gründung des Vereins hat den WEGE-Prozess sehr befördert. Weitere Informationen: [www.buerger-daun.de](http://www.buerger-daun.de)

verköpelt. Zur Unterstützung des Gesamtprozesses kann es hilfreich sein, zu Beginn gezielt Projekte anzusetzen, die kurzfristig realisierbar sind. Dabei nimmt man notfalls in Kauf, dass sie im Zweifel nicht die höchste Relevanz haben.<sup>30)</sup>

### 3.3.6. Stufe 6: Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen

#### → Organisatorische Einheiten zur Prozesssteuerung zu Beginn etablieren

Veränderungsprozesse haben vielfältige strategische wie operative Steuerungsaufgaben. Dazu müssen bereits zu Beginn Beratungs- und Steuerungsgremien sowie organisatorische Einheiten zur Umsetzung etabliert werden.

Da sich demographiebedingte ländliche Veränderungsprozesse in hohen Anteilen an den öffentlichen Verantwortungsraum richten, für den in Wahlen kommunalpolitische Vertreter berufen wurden, kommt der Politik und der Verwaltung hier eine besondere Rolle zu. Diese bestehenden und verantwortlichen Strukturen können daneben durch neue Strukturen im Verlaufe des Prozesses (strategische Veränderungscoalitionen mit Akteuren) ergänzt werden.

Wie in Stufe 2 beschrieben, wird der Veränderungsprozess durch ein Leitungsteam strategisch und operativ gesteuert. Dieses wird nach politischem Grundsatzbeschluss um die politische Spitze implementiert. Da es klein und schlagkräftig sein muss, um die notwendige Entscheidungskraft zu erreichen, ist es „verwaltungslastig“ besetzt. Es kann jedoch je nach Ausgangslage im Veränderungsgebiet um einzelne Personen angereichert werden.

Das Leitungsteam sollte zudem in der Anfangssituation um weitere organisatorische Einheiten in der Verwaltung ergänzt werden. In der Verwaltung sollte es eine querschnittsorientierte Stelle geben, die die strategischen Entscheidungen des Leitungsteams operativ mit vorbereitet und im Nachgang für die weitere Umsetzung sorgt. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, den Veränderungsprozess in die einzelnen Fachabteilungen der Verwaltung zu tragen und fungiert als Ansprechpartnerin für die kommunalpolitisch Tätigen in den politischen Veränderungscoalitionen.

Darüber hinaus sollte das Wissen der Fachabteilungen der Verwaltung für die Visions- und Strategieentwicklung und die anschließende Umsetzung erschlossen werden. Bedarfsbezogene Zusammenkünfte aller Abteilungsleiter unterstützen die Steuerung des Prozesses. Durch die Treffen können strategische Fragen im Veränderungsprozess an-

<sup>30)</sup> Ein Beispiel für eine solche Anlage ist in der Verbandsgemeinde Daun die Realisierung des Förderprogramms Abriss, das den Abriss von Schrottimmobiliën in privater Hand fördert. Mit dem Förderprogramm Abriss und mit dem für diesen Ansatz zu Verfügung stehenden Budget ist sicherlich nicht die Leerstandsproblematik vor Ort zu lösen. Allerdings kann ein solches Förderprogramm Abriss relativ rasch umgesetzt werden. Der Abriss von Schrottimmobiliën in den Dörfern sichert nicht nur den Werterhalt der Immobiliën in der Nachbarschaft, sondern macht im Veränderungsprozess sichtbar: Wir kümmern uns um die Innenentwicklung.

gesprochen und durch die gemeinsame Bearbeitung unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen der verschiedenen inhaltlichen Bereiche gelöst werden. Gleichzeitig wird durch eine solche Aufstellung sichergestellt, dass alle Abteilungsleiter einen abgeglichenen Informationsstand haben und Informationen an die Mitarbeiter in ihren Abteilungen weitertragen können.

Mit einer solchen organisatorischen Aufstellung zu Beginn des Prozesses kann die Steuerung des Gesamtprozesses sichergestellt werden. Da wie beschrieben in Veränderungsprozessen ein Strauß an Projekten bearbeitet wird, werden hohe Anforderungen an das Leitungsteam im Multiprojektmanagement gestellt.

Es ist sinnvoll, das Leitungsteam im Prozessverlauf je nach aufgerufenem Inhalt fachlich zu ergänzen (aus der Verwaltung, externe Dienstleister, Akteure).

#### → Bewertung des Veränderungsprozesses einmal im Jahr

Neben der kleinteiligen Steuerung des Veränderungsprozesses im täglichen Geschäft ist es äußerst hilfreich, den Prozess in größeren Abständen zu bewerten.

Auf Basis eines Monitorings bietet sich einmal jährlich eine Klausurtagung an, in der der Prozessstand insgesamt und die Aktivitäten des letzten Jahres bewertet werden. Hier wird auch der Prozess für das kommende Jahr diskutiert und festgelegt.

Die Teilnehmer der Klausur sind je nach Situation im Gebiet des Veränderungsprozesses zu benennen, auf jeden Fall ist das Leitungsteam jedoch mit weiteren Personen anzureichern. Die in diesem Rahmen gewonnen Erkenntnisse können aufbereitet zur Bewusstseinsbildung und Visionskommunikation eingesetzt werden.

#### → Befähigungsansatz: neue Fähigkeiten werden vermittelt

In einem Veränderungsprozess werden einerseits neue Kompetenzen benötigt, die dabei helfen sollen, die notwendigen Anpassungen an die Folgen der demographischen Veränderung vorzunehmen. Dies gilt für kommunalpolitisch Tätige, für Verwaltungsmitarbeiter, für Akteure und Bürger. Berührt werden dabei inhaltliche wie methodische Fragen. Im politischen Bereich vor Ort tauchen in demographiebedingten Veränderungsprozessen neue Aufgaben auf, auf die sich kommunalpolitisch Tätige einstellen müssen. Stand z. B. noch vor wenigen Jahren in der Siedlungsentwicklung vor allem die Frage der Baugebietsausweisung im Mittelpunkt, so geht es heute um die aktive Gestaltung der Innenentwicklung. Diese inhaltliche Umorientierung muss vollzogen werden. Damit verbunden sind andere methodische Kompetenzen (Kommunikation, Moderation, etc.), da z. B. Eigentümer angesprochen und Umbauwillige zu entsprechenden Förderstellen gelotst werden müssen oder die Innenentwicklung in Gruppen diskutiert werden muss. Analog gilt dies für viele weitere Bereiche. Die gewählte Vision führt ebenso dazu, dass neues Wissen benötigt und erlernt werden muss. Da nicht davon auszugehen ist, dass die Kommunalpolitik diese neu benötigten Fähigkeiten und das neu benötigte Wissen

automatisch bereits mitbringt, sind ihnen Angebote zur Weiterbildung sowohl im inhaltlichen als auch insbesondere im methodischen Bereich zu unterbreiten.

In der Verwaltung werden diese neuen Anforderungen ebenfalls sichtbar. Die Verwaltung muss sich ebenso inhaltlich auf neue Aufgaben einstellen (z. B. Beratungskompetenzen in der Innenentwicklung aufbauen) und ihr Repertoire um weitere methodische Fähigkeiten ergänzen.

Auch Akteure sowie alle Bürger sind letztendlich Zielgruppe eines Befähigungsansatzes, der visionsspezifische (inhaltliche und methodische) Fähigkeiten vermitteln will. Die Bündelung aller Qualifizierungsangebote unter einem Dach (beispielsweise durch eine Akademie) ist hier ein erfolversprechender Ansatz.<sup>31)</sup>

Neben diesen Qualifizierungsangeboten liefern auch die Projekte im Gebiet des Veränderungsprozesses neues Wissen. Dieses wird aufbereitet und durch unterschiedliche Formen (Veranstaltungen, Materialien, Lernprozesse, etc.) vermittelt. Erfahrungsaustausche und Exkursionen lassen sich ergänzend ebenfalls sehr gut einsetzen. Zu sehen, wie andere ländliche Gebiete einzelne Problemstellungen lösen, kann den eigenen Veränderungsprozess sehr befördern. Zum Teil können sich aus solchen Kontakten Partnerschaften bilden, die den Erfahrungsaustausch über einen längeren Zeitraum gestalten und voneinander lernen. Ebenso kann durch das Einladen externer Referenten auf Veranstaltungen das Lernen von den Erfahrungen anderer gefördert werden.

### 3.3.7. Stufe 7: Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren

#### → Den Veränderungsprozess nicht zu früh beenden, Erfolge konsolidieren

Ländliche Veränderungsprozesse sind wie alle Veränderungsprozesse ein langwieriges Unterfangen und dürfen nicht beim Auftauchen erster Erfolge zu früh – und damit bevor der Wandel wirklich vollzogen wurde – beendet werden.

Ländliche Veränderungsprozesse benötigen Zeit, oftmals viele Jahre. Die zu bewältigenden Aufgaben sind vielfältig und können auch bei ganzheitlicher Betrachtungsweise nur sukzessive bearbeitet werden.

<sup>31)</sup> Im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun wird die Vermittlung visionsspezifischer Fähigkeiten nach und nach in das Dach einer GesundLand Vulkaneifel-Akademie überführt. In erster Linie sind dort im Moment Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der gesundheitstouristischen Neupositionierung zum GesundLand Vulkaneifel platziert. Dabei geht es um die Basisqualifizierung „Therapeutische Landschaft“, Ausbildungen zum Landschaftsmentor und Entspannungscoach, Ausbildungen in stressreduzierender Kommunikation, Salutogenese und Gesundheitsförderung, regionale gesundheitsfördernde Küche, Ausbildungen zum Führer über die unterschiedlichen gesundheitsorientierten Wege. Es ordnen sich aber auch Ausbildungen in der themenzentrierten Interaktion ein, ebenso wie Fortbildungen für in der Jugendarbeit haupt- oder ehrenamtlich Tätige, wie z. B. in der Erlebnispädagogik. Zielsetzung ist, alle gesundheitsorientierten Fort- und Weiterbildungsangebote der drei Verbandsgemeinden in das Dach der GesundLand Vulkaneifel Akademie einzuordnen.

In der Daseinsvorsorge werden bspw. praktisch alle Infrastrukturbereiche demographisch und durch die gewählte Vision beeinflusst und müssen angepasst und weiterentwickelt werden. Dabei können und sollten sicherlich mehrere Projekte parallel bearbeitet werden, um so mögliche Wechselwirkungen und Synergien zu berücksichtigen. Alle identifizierten Handlungsfelder wirklich gleichzeitig zu bearbeiten, ist jedoch nicht möglich, will man sich nicht völlig „verzetteln“.

Die Veränderung muss daher sukzessive und durch verschiedene aufeinander abgestimmte Projekte gestaltet werden, ohne dabei die ganzheitliche Sichtweise zu verlieren. Am Beispiel bedeutet dies: Man beginnt mit einem/mehreren Projekten in der Weiterentwicklung der sozialen Infrastruktur und beschäftigt sich im zweiten Schritt umfassend mit Fragen der Mobilität, wenngleich natürlich bereits zuvor Erreichbarkeitsfragen mit berücksichtigt wurden.

Mit welchen inhaltlichen Projekten man den ländlichen Veränderungsprozess beginnt, ist vor allem von der Ausgangssituation vor Ort abhängig und fast sekundär. Wichtig ist eher, dass wirklich alle Bereiche bearbeitet und an der Vision orientiert werden. Einzelne Projekte können keinen ausreichend großen Impuls erzeugen, nur ein Strauß an Projekten kann einen Veränderungsprozess gestalten.

#### → Verändertes Aufgabenverständnis notwendig

Mit einem Veränderungsprozess soll ein verändertes Handeln ausgelöst werden. Einzelne Projekte wie bspw. solche der Innenentwicklung helfen neben der Bewusstseinsbildung und der Visionskommunikation herauszufinden, was anderes getan werden soll. Sie erarbeiten eine inhaltliche Anleitung zum zukünftigen Handeln und beschreiben die Aufgaben, die in diesem inhaltlichen Themenbereich auf der Agenda stehen.

Damit ist ein verändertes Aufgabenverständnis bei den betreffenden Akteuren jedoch noch nicht automatisch etabliert. Dieser Schritt muss oftmals gezielt gestaltet werden. Es ist ein Unterschied, ob als Erkenntnis eines Projektes beschrieben wird, dass die Innenentwicklung zu befördern ist oder ob ich als Akteur in einem Veränderungsprozess dies als meine Aufgabe verstehe, akzeptiere und gemäß des neuen Aufgabenverständnisses agiere.

Die Etablierung neuer Aufgaben kann zum Teil in bestehenden Strukturen geschehen, zum Teil sind aber auch organisatorische Weiterentwicklungen notwendig, damit neue Aufgaben auch verankert und umgesetzt werden können. Eine Struktur-/Organisationsentwicklung schließt sich daher in diesem Fall an.

#### → Veränderungen institutionalisieren bedeutet Strukturen umzubauen

In ländlichen Veränderungsprozessen ist im Gegensatz zu Veränderungsprozessen in Unternehmen nicht von Anfang an klar, welche Strukturen umgebaut werden müssen.<sup>32)</sup> Dies muss für das System „ländliches Veränderungsgebiet“ erst beschrieben werden.

<sup>32)</sup> Bei Unternehmen/Organisationen ist dies eindeutig: Es ist das Unternehmen/die Organisation selbst.



In demographieorientierten Veränderungsprozessen spielen Verwaltungen in Allianz mit der Kommunalpolitik eine wichtige Rolle. Gerade mit Blick auf die nachfolgend beschriebenen inhaltlichen Lösungsansätze (siehe Kapitel 5 bis 7) ist eine organisatorische Weiterentwicklung der Verwaltung(en) angezeigt.

Aber auch insgesamt muss sich das System des „ländlichen Veränderungsgebietes“ gesellschaftlich neu aufstellen, sich strukturell weiterentwickeln. Ebenfalls mit Blick auf die nachfolgend beschriebenen Lösungsansätze müssen neue Formen der Zusammenarbeit bzw. eine neue Solidargemeinschaft entwickelt werden. Auch dies kann unter dem Blickwinkel des Instrumentes Change Management als eine organisatorische Weiterentwicklung verstanden werden.

### → Reorganisation der Verwaltung aus verschiedenen Gründen notwendig

Verwaltungen können Veränderungsprozesse – sofern sie visionskonform und demographiefest aufgestellt werden können – enorm unterstützen. Dazu muss Verwaltung durch eine Organisationsentwicklung in die Lage versetzt werden, auf die veränderten Ansprüche einer weniger aber strukturell älter werdenden Bevölkerung zu reagieren und daraus resultierend mit einem veränderten Aufgabenportfolio zurechtzukommen. Gleichzeitig findet der demographische Wandel auch innerhalb der Verwaltung statt, so dass auch dieser Aspekt in der Organisationsentwicklung zum Beispiel durch eine demographieorientierte Personalpolitik zu berücksichtigen ist.

Vor dem Blickwinkel des ländlichen Veränderungsprozesses ist zudem zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter der Verwaltung im beruflichen wie im privaten Kontext als Multiplikatoren des Prozesses wahrgenommen werden. Mitarbeiter haben eine hohe Kommunikationsschnittfläche zu Bürgern. Ist ihre Kommunikation nicht kongruent zur Kommunikation des Veränderungsprozesses, tauchen schnell Irritationen auf.

### → Organisationsentwicklung in der Verwaltung ist ein eigener Prozess mit konzeptioneller Grundlage

Die Weiterentwicklung der Verwaltung kann als ein eigener Prozess beschrieben werden, der ebenfalls über einen längeren Zeitraum gestaltet werden muss. Hier hilft eine Konzeption zur Organisationsentwicklung mit Blick auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung. Die Konzeption führt bis zur Beschreibung von notwendigen Maßnahmen, die in der Organisationsentwicklung umgesetzt werden sollen.<sup>33)</sup>

In ländlichen Veränderungsprozessen kann es hilfreich sein, Fragen der Organisationsentwicklung bereits früh zu stellen und zu beantworten, damit man im Veränderungsprozess überhaupt arbeitsfähig wird. Eine Konzeption, die früh im Prozess erarbeitet wird, sollte jedoch als wachsendes Papier verstanden und im Laufe der Umsetzung fortgeschrieben werden.

<sup>33)</sup> Diese beinhalten auch Qualifizierungsmaßnahmen, siehe hierzu Stufe 6.

### → Kernbestandteile einer demographiesensiblen und visionsorientierten Verwaltung

Neben Facetten, die je nach Veränderungsprozess unterschiedlich sein können, gibt es bestimmte Bereiche, die in einer demographiesensiblen und visionsorientierten Verwaltung grundsätzlich realisiert sein sollten. Zur Unterstützung der operativen und mit der Zeit auch strategischen Umsetzung des Veränderungsprozesses sollte in der Verwaltung eine Stabstelle eingerichtet werden. Diese arbeitet querschnittsorientiert und hilft Strategien in Verwaltungshandeln zu übertragen. Hier ist zudem die operative Unterstützung des Veränderungsprozesses angesiedelt.

Eine organisatorische Einheit „Öffentlichkeitsarbeit/Pressestelle“ ist einem Kommunikationsprozess hilfreich. Proaktive Öffentlichkeitsarbeit (Kontaktpflege zu Medienvertretern, Erarbeitung von Pressematerialien, Durchführung von Pressekonferenzen, Aufbau und Pflege einer Internetseite, ggf. social-media-Aktivitäten, etc.) muss auch in der Verwaltung gestaltet werden können.

Möglich sind auch temporäre Organisationseinheiten wie z. B. regelmäßige und/oder bedarfsbezogene Abteilungsleitertreffen. Diese dienen dem regelmäßigen Austausch über demographische Wandlungsprozesse und die Auswirkungen auf das Verwaltungshandeln. Zudem wird so die Verankerung der Vision in das Verwaltungshandeln unterstützt.

Um der Rolle der Mitarbeiter als Multiplikatoren gerecht zu werden, muss eine aktive Informationskultur (Informationsveranstaltungen, Info-Pinnwände, Info-Mailings, etc.) etabliert werden. Die Mitarbeiter müssen über den Veränderungsprozess ausreichend informiert werden, damit sie entsprechend argumentieren können. Zudem können über eine aktive Beteiligungskultur motivierte und engagierte Mitarbeiter Ideen in den Veränderungsprozess einspeisen. Ein ganzheitlicher Ansatz erfordert ein querschnittsorientiertes Denken und Handeln. Viele Informationen, die in einer Abteilung der Verwaltung vorhanden sind, werden auch in einer anderen Abteilung benötigt. Eine aktive Information und Weiterleitung relevanten Wissens ist daher vorzusehen.

Veränderungsprozesse zeichnen sich auch dadurch aus, dass umfangreiche neue Wissensmengen (bspw. in den verschiedenen Projekten) erarbeitet werden. Diese müssen in der Verwaltung gesichtet, bewertet und verarbeitet werden.<sup>34)</sup> In einer Organisationsentwicklung ist daher ein aktives Wissensmanagement aufzubauen. Dies hat zudem den Nebeneffekt, dass eine systematische und sachbezogene Weitergabe des Wissensbestands in Nachfolgesituationen unterstützt wird.

### → Neue Solidargemeinschaften als Ergebnis der Organisationsentwicklung des Systems ländliches Veränderungsgebiet

In Veränderungsprozessen in ländlichen Räumen bezieht sich die Organisationsentwicklung nicht nur auf die Verwaltung, sondern auf das gesamte System „ländliches Veränderungsgebiet“ mit allen Akteuren und Bürgern.

<sup>34)</sup> Hierzu bietet sich beispielsweise der Aufbau eines kommunalen Informationssystems an.

Auch hier müssen neue Strukturen entwickelt werden. Diese reichen von neuen Organisationsformen (neue Solidargemeinschaften wie beispielsweise die der sorgenden Gemeinschaften) bis zu neuen Finanzierungsmodellen (Genossenschaften, Bürgerstiftungen, etc.).

In demographisch bedingten Veränderungsprozessen kommt dem Aufbau sorgender Gemeinschaften in der Anpassung an eine deutlich älter werdende Bevölkerung eine bedeutende Rolle zu. Sorgende Gemeinschaften (siehe Kapitel 7.3.9) müssen über die üblichen Nachbarschaften hinausgehen und bedürfen eines höheren Organisationsgrades mit stärker formalisierten Strukturen. Es geht dabei um auf der Dorfebene ansetzende neue Formen der kommunal-bürgerschaftlichen Selbstverwaltung und -verantwortung, die stark mit dem Genossenschaftsgedanken verbunden sind.

### 3.3.8. Stufe 8: Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern

Aus den bisherigen Erkenntnissen der Autoren im systematischen Einsatz von Change Management zur Gestaltung demographieorientierter ländlicher Veränderungsprozesse können abschließende Beurteilungen zur Stufe 8 noch nicht erfolgen. Der Prozess, in dem dies erprobt wird, hat diese Stufe im Prozessablauf noch nicht vollständig durchlaufen. Es können daher nur Hinweise mit Blick auf eine neue Kultur im Gebiet des Veränderungsprozesses aus Sicht der Autoren gegeben werden.

Ziel des Veränderungsprozesses ist es insgesamt, eine Aufbruchstimmung im Gebiet des Veränderungsprozesses zu erzeugen. Diese muss bis auf die Ebene der Dörfer reichen und dort in vielen kleinen Impulsen sichtbar sein. Aus heutiger Sicht sind Aspekte wie revitalisierte Gebäude, neue Zusammenschlüsse in der Dorfgemeinschaft zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten, unternehmerisches Engagement vor Ort (beispielsweise die Organisation multifunktionaler Nahversorgungseinrichtungen, Rückkehr von touristischen oder gastronomischen Angeboten, Existenzgründungen) entsprechende Hinweise, dass dies gelungen ist.

Ein weiterer Hinweis für eine gelungene Verankerung in der Kultur kann die konsequente Inwertsetzung der Potenziale des Veränderungsgebietes sein. Sich der Potenziale bewusst werden und sich zu diesen dauerhaft und konsequent im alltäglichen Handeln in Beziehung setzen, kann ein neues Verständnis für das ländliche Veränderungsgebiet anzeigen.<sup>35)</sup>

Entscheidend ist zudem, ob die Menschen im Veränderungsgebiet die Vision für sich durchdringen haben und sich diese auch in ihrer Kommunikation wiederfindet. Positiv über die eigene Situation sprechen, Stolz auf die eigene Region vermitteln, Botschafter

<sup>35)</sup> Beispiele: Im GesundLand Vulkaneifel als Teil des WEGE-Prozesses der Verbandsgemeinde Daun wird in der gesundheitstouristischen Positionierung auf das Potenzial „Landschaft“ (der Vulkaneifel) abgestellt. Die besondere Vulkanlandschaft der Vulkaneifel eignet sich für therapeutische Zwecke, man spricht hier auch von „therapeutischen Landschaften“. Um dies im Bewusstsein der Menschen zu verankern, wird als Teil eines umfassenden Qualifizierungsprogramms das Basis-Modul „Therapeutische Landschaft“ angeboten. Dieses hat bislang fast 1.000 Menschen der Region, zum großen Teil von außerhalb des touristischen Leistungsspektrums, erreicht. Ebenso nutzt die Verbandsgemeinde Daun das Umweltbildungsangebot des neu gegründeten Natur- und GeoParks Vulkaneifel für ihre Kindergärten und Schulen. Die Besonderheiten der Geo- und Biodiversität werden diesem Kreis näher gebracht. In diesem Zusammenhang wurde Anfang 2014 die Ganztagsgrund- und Realschule plus Gillenfeld als erste Naturund GeoPark Schule ausgezeichnet.

für das ländliche Veränderungsgebiet sein – all dies zeigt an, dass der Veränderungsprozess bis zur Kultur gelangt ist. Inwieweit und wenn ja, in welchem Ausmaße sich solche Veränderungsprozesse langfristig auch auf die demographische Entwicklung eines Veränderungsgebietes auswirken, kann heute noch nicht abschließend beurteilt werden.<sup>36)</sup>

## 4. Multidorfansatz

### 4.1. Begriffsbestimmung und Zielsetzung

→ Mit dem Multidorfansatz den Veränderungsprozess in die Fläche bringen und den altersgerechten Dorfbau gestalten

Ländliche Veränderungsprozesse haben wie dargelegt den Anspruch, bis auf die dörfliche Ebene zu wirken und dies im Gebiet des ländlichen Veränderungsgebietes nicht nur punktuell, sondern flächendeckend. Mit diesem Anspruch stehen folgende Fragen im Raum, die in der Gestaltung des Veränderungsprozesses gelöst werden müssen: Wie erreicht der Veränderungsprozess unter der Maßgabe beschränkter Ressourcen wirklich jedes Dorf und wie kann sichergestellt werden, dass der Veränderungsprozess auch gemeinsam über die Dörfer hinweg gestaltet wird? Eine Möglichkeit, dies zu realisieren, ist der sogenannte Multidorfansatz. Unter einem Multidorfansatz wird in diesem Zusammenhang ein Ansatz verstanden, der sich an alle Dörfer mit allen Bürgern, den dörflichen Akteuren und kommunalpolitischen Verantwortungsträgern richtet. Ein Multidorfansatz versteht sich vornehmlich als Angebot an alle Dörfer, am Veränderungsprozess zu partizipieren und bietet hierzu im Sinne der Befähigung verschiedenartigste Hilfestellungen an. Er hat zudem den Anspruch, über die Schnittstelle kommunalpolitisch Tätiger in den Dörfern mit Unterstützung durch ehrenamtlich Tätige im Veränderungsprozess in eine direkte Kommunikationsbeziehung zu den Dorfgemeinschaften zu treten. Dies gilt sowohl für die Bewusstseinsbildung und Visionskommunikation insgesamt als auch für die Kommunikation über Problemlagen und ausgewählte Lösungsstrategien. Dieser Anspruch wird deshalb formuliert, da der Veränderungsprozess breit von den Menschen getragen und verinnerlicht werden muss. Zudem hängt der Erfolg vieler inhaltlicher Strategien davon ab, dass die Menschen dies vor Ort auch leben.

Der Multidorfansatz stellt einen Rahmen dar, in dem die Dörfer gemeinsam an der Visionstransformation und der Umsetzung von Anpassungsstrategien arbeiten, voneinander lernen, sich gegenseitig beraten und auch ihre eigenen Erfahrungen und guten Beispiele in den Prozess einspeisen. Dies ist eine Form einer kleinteiligen interkommunalen/teilräumlichen Zusammenarbeit.

Die aufgerufenen Themenbereiche werden dabei auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen betrachtet. Problemlagen und Lösungsansätze werden zum einen aus dem Blick-

<sup>36)</sup> Im WEGE-Prozess wird davon ausgegangen, dass der Veränderungsprozess sich langfristig in der demographischen Entwicklung widerspiegeln wird. Bezogen wird sich dabei auf den Basiszeitraum 2006 bis 2010, der vor dem Beginn des Veränderungsprozesses liegt. Für diesen Basiszeitraum liegt eine Statusquo-Fortschreibung bis zum Jahr 2030 vor, die von einer rückläufigen Bevölkerung von -16% ausgeht. Eine positivere Variante der Bevölkerungsvoraussschätzung geht von einem Bevölkerungsrückgang bis zum Jahr 2030 von -13% aus. Erwartet wird, dass die Bevölkerungsentwicklung bis 2030 bezogen auf diesen Basiszeitraum positiver ausfällt als die Status-quo-Fortschreibung von -16%, jedoch keine Trendumkehr erreicht werden kann.

punkt des Dorfes beschrieben und bewertet, zum anderen wird in der Summe über alle Dörfer im Gebiet des Veränderungsprozesses der Lösungsweg gesucht. Diese übergeordneten inhaltlichen Strategien werden natürlich wieder allen Dörfern zur Verfügung gestellt, denn die Umsetzung ist zu großen Anteilen wieder Aufgabe der einzelnen Dörfer. In einem Multidorfansatz findet damit ein dauerhafter und intensiver Arbeitsprozess mit allen Dörfern statt, die sich aktiv in den Veränderungsprozess einbringen. Er ist damit grundsätzlich geeignet, den altersgerechten Umbau der Dörfer zu gestalten.

## 4.2. Begründung für den Einsatz des Multidorfansatzes in ländlichen Veränderungsprozessen

### → Drei Begründungslinien für den Einsatz des Multidorfansatzes: Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse, Engagement und Ressourcenschonung

Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse (siehe Kapitel 2) ist eine zentrale Begründungslinie für den Multidorfansatz in ländlichen Veränderungsprozessen. Ländliche Räume haben als Lebensraum einen eigenständigen und aus sich heraus begründbaren Wert. Menschen, die in ländlichen Räumen leben, muss es daher ermöglicht werden – im Sinne der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse – auch gut zu leben. Wie dies aussieht, ist heute neu zu entwickeln.

Veränderungsprozesse, die eingesetzt werden, um Wege für ein gutes Leben zu finden, sollten daher den Blick auf das Individuum richten und Entwicklungsmöglichkeiten für alle eröffnen. Dies korrespondiert mit der zweiten Begründungslinie für einen Multidorfansatz, der auf einer Beurteilung der Entwicklungsfähigkeit ländlicher Räume aufbaut. Hier werden in der Diskussion verschiedene Schwerpunkte gesetzt. Während mit raumordnerischem Blick auf die Strukturen Faktoren wie Größe, Lage im Raum und vorhandene Infrastrukturausstattung als bedeutend und für die Steuerung der Entwicklung als zentral eingeordnet werden, wird in einem Multidorfansatz aus dem Blickwinkel der kleinsten Einheit (Mensch) Engagement als zentraler Entwicklungsfaktor identifiziert. Der Multidorfansatz richtet sich an alle, wirkt durchaus aktivierend und engagementfördernd, bietet aber vor allem engagierten Dorfgemeinschaften Hilfestellungen im Veränderungsprozess an.

Als letzte Begründungslinie für einen Multidorfansatz ist die Ressourcenschonung zu nennen. Bei begrenzten Mitteln, die der Entwicklung ländlicher Räume zur Verfügung stehen, muss auf einen effizienten Mitteleinsatz geachtet werden. Veränderungsprozesse benötigen einen hohen Impuls in der Fläche, dieser kann jedoch nicht im Sinne einer gleichzeitigen (externen) Prozessunterstützung in jedem Dorf erzeugt werden. Der Multidorfansatz, der in einer Kombination aus Unterstützung und Selbermachen im Kaskaden-/Schneeballprinzip Veränderungsprozesse umsetzt, ist hier im Vergleich kostengünstiger bzw. ermöglicht es überhaupt erst, flächendeckende Veränderungsprozesse zu gestalten.

### → Multidorfansatz verbunden mit hohem Anspruch an die Selbstorganisation von Dörfern

Insgesamt stellt der Einsatz des Multidorfansatzes einen hohen Anspruch an die Selbstorganisation der Dörfer, wenngleich er über entsprechende prozessuale wie inhaltliche Hilfestellungen die Dörfer unterstützt. Es bleibt zudem der Punkt bestehen, dass Dörfer von diesem Ansatz am deutlichsten profitieren, die bereit sind, sich dieser Aufgabe aktiv zu stellen – und dies sind nicht immer die „bedürftigsten“ Dörfer.

## 4.3. Der Multidorfansatz und der Einsatz von Modelldörfern

Modelldörfer können den Multidorfansatz deutlich befördern. Der Vorteil besteht darin, dass Modelldörfer den anderen Dörfern im ländlichen Veränderungsgebiet vormachen, wie es gehen könnte. Sie verdeutlichen, wie ein dörflicher Veränderungsprozess mit der Dorfgemeinschaft gestaltet oder wie ein Projekt wie die Innenentwicklung im Dorf umgesetzt werden kann. Sie machen „erste Erfolge schnell sichtbar“ und bieten gute Beispiele und Geschichten, die im Veränderungsprozess eingesetzt werden können.

Auch sind Modelldörfer äußerst hilfreich, völlig neue Lösungswege im Sinne inhaltlicher Handlungsempfehlungen und auf andere Dörfer übertragbare Herangehensweisen/ Prozesse zu erarbeiten.

Liegen im Fachdiskurs noch keine übertragbaren Prozess- und Handlungsempfehlungen vor, empfiehlt sich der Einsatz von Modelldörfern in jedem Fall. Aber auch bei der Adaption von Prozess- und Handlungsempfehlungen aus anderen Regionen ist die Arbeit mit Modelldörfern hilfreich. Denn die Adaption ist für das Veränderungsgebiet immer noch pilothaft.

Modelldörfern kommt in einem Multidorfansatz besondere Unterstützung zu, damit das Dorf die gestellte Aufgabe „als Vorbild für die anderen“ bewältigen kann.

Für die Auswahl von Modelldörfern können unterschiedliche Kriterien wie Engagement im Dorf und besonderes Interesse an einer Mitarbeit in einem spezifischen Thema, Handlungsdruck, finanzieller Spielraum, etc. zugrunde gelegt werden. Insbesondere das Engagement ist jedoch für den Erfolg besonders wichtig.



## 5. Siedlungs- und Ortskernentwicklung

### 5.1. Einleitung

Ländliche Veränderungsprozesse sollen unter anderem einen altersgerechten Dorfbau, d. h. eine Anpassung der Dorfstrukturen an eine weniger und älter werdende Bevölkerung, auslösen. Die Siedlungs- und Ortskernentwicklung ist in einem solchen Veränderungsprozess daher ein zentrales Handlungsfeld. Attraktive Dorfstrukturen, in der die Menschen gut leben und wohnen können, ist eine Grundvoraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit ländlicher Räume.

Die Siedlungs- und Ortskernentwicklung befasst sich dabei im Schwerpunkt mit der Innenentwicklung der Dörfer und der kleinen Zentren und insbesondere mit Strategien im Umgang mit der beobachtbaren (potenziellen) Leerstandsproblematik. Sie richtet dabei den Blick auf die aktuellen Herausforderungen wie auch auf die zukünftig erwartbaren. In der Siedlungs- und Ortskernentwicklung ist davon auszugehen, dass in den Dörfern in Zukunft bei rückläufigen Bevölkerungszahlen und bei einer älteren Bevölkerung ein anderer Gebäudebestand benötigt wird. Die Weiterentwicklung von Wohnformen und der Ausbau des Angebots an altersgerechten, barrierefreien und betreuten Wohnangeboten nicht nur für alte Menschen stehen hier im Mittelpunkt. Ebenso ist die Stärkung der Ortskerne eine wichtige Aufgabe. Hier muss es gelingen, Attraktivität zu erhalten und neu aufzubauen.

Eine aktive und innovative Siedlungs- und Ortskernentwicklung – auch mit neuen Ideen zur Ausdifferenzierung von Wohnformen und Wohnangeboten – ist in einem ländlichen Veränderungsprozess zur Gestaltung altersgerechter Dörfer eine zentrale „Hausaufgabe“, die es zu bewältigen gilt. Dabei gilt gemäß der Erkenntnisse aus der Gestaltung von Veränderungsprozessen, dass Einzelprojekte nicht hilfreich sind. Vielmehr wird in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung eine Strategie mit einem Strauß von Maßnahmen benötigt, der in einem Multidorfansatz bis auf Ebene der Dörfer wirken kann.

Nach einem Überblick über zentrale Probleme und Herausforderungen werden Lösungsansätze dargestellt. Hierbei wird zunächst ein strategischer Ansatz der Innenentwicklung beschrieben, wie er als Teil eines ländlichen Veränderungsprozesses umgesetzt werden könnte. Dieser wird anschließend um wichtige inhaltliche Lösungsansätze ergänzt. Die Ausführungen beziehen sich dabei in abstrahierter Weise im Wesentlichen auf die Erkenntnisse des LEADER-Projektes „DIE – Chance für das Dorf!“, einem rheinland-pfälzischen Innenentwicklungsprojekt mit 125 beteiligten Dörfern.<sup>37)</sup>

<sup>37)</sup> Das LEADER-Projekt der LAG Vulkaneifel „DIE - Chance für das Dorf!“ ist ein Innenentwicklungsprojekt der vier Verbandsgemeinden Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen. Es wird seit 2011 in Kooperation von Plan Lenz GmbH, Winterspelt, Frau Bitzigeio ([www.plan-lenz.de](http://www.plan-lenz.de)) und dem IfR Institut für Regionalmanagement begleitet. Differenzierte Erkenntnisse zum Projekt werden am Ende des Projektes im Herbst 2014 im Rahmen einer Handreichung veröffentlicht.

## 5.2. Probleme und Herausforderungen

Viele Dörfer stehen bereits heute vor großen Herausforderungen in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung. Dies wird sich zukünftig voraussichtlich noch verstärken.

### → Leerstand

Leerstände sind bereits heute in vielen Dörfern die Regel, wenngleich die Leerstandsquoten kleinräumig stark schwanken können. Ein Blick auf den potenziellen Leerstand zeigt, dass sich die Leerstandsproblematik in Zukunft noch deutlich verstärken wird.<sup>38)</sup> Die Ursachen für die Zunahme von Leerständen sind vielfältig. Immer mehr insb. junge Menschen verlassen die ländlichen Räume. Trotz der Abnahme der Bevölkerung in vielen Dörfern ist eine Zunahme in der Anzahl der Wohngebäude zu beobachten. Es steht damit immer mehr Wohnraum für immer weniger Menschen zur Verfügung, das Angebot an Wohnimmobilien ist größer als die Nachfrage. Ein weiterer Grund für die Zunahme der Leerstände liegt auch darin, dass viele Bestandsimmobilien nicht mehr den heutigen Wohnraumsprüchen gerecht werden. Teilweise ist eine Sanierung unter Wirtschaftlichkeitsaspekten dort nicht mehr sinnvoll, es bleibt nur der Abriss, der wiederum mit Kosten verbunden ist. Auch die Tatsache, dass viele Bestandsimmobilien energetisch nicht den heutigen Ansprüchen genügen, führt zu einem Sinken der Nachfrage.

Leerstände können dramatische Folgen für die Gebäude in ihrer Nachbarschaft haben. Denn Leerstand ist ansteckend, kann das Ortsbild beeinträchtigen und den Wert und die Attraktivität insbesondere umliegender, gepflegter Immobilien mindern. Je länger der Leerstand besteht und je sichtbarer ein Gebäudeverfall wird, umso deutlicher wirkt sich dies aus.

### → Fehlender altersgerechter Wohnraum

In vielen ländlichen Räumen lebt der überwiegende Teil der alten Menschen heute alleine oder mit seinem Partner in einem nicht oder nur teilweise barrierefreien Einfamilienhaus mit Garten.<sup>39)</sup>

Der Anteil an barrierefreiem und damit altersgerechtem Wohnraum ist heute noch sehr gering. Aufgrund der strukturell älter werdenden Bevölkerung zeichnet sich zukünftig ein immenser Bedarf an altersgerechtem Wohnraum ab, der so heute nicht verfügbar ist.

<sup>38)</sup> Die Auswertung der Bestandsaufnahme im Projekt DIE - Chance für das Dorf! ergab 2011 eine durchschnittliche Leerstandsquote von 6,2 % an (min: 0 % bis max: knapp 24 %). Die potenzielle Leerstandsquote lag bei 13,2 % (min: 2,3 % bis max: 40,4 %). Potenzielle Leerstände in der dort verwendeten Definition sind Gebäude, in denen eine langfristige Nachnutzung nicht erkennbar ist. Sie setzen sich zusammen aus a) Gebäuden, in denen nur noch Menschen über 75 Jahren leben und b) Wochenendhäusern.

<sup>39)</sup> Dies zeigen exemplarische Befragungsergebnisse. Vergleiche dazu die Machbarkeitsstudie „Wohnen im ländlichen Raum – Lebensqualität im Alter auf dem Land“ der LEADER-Region Oberhessen sowie die Machbarkeitsstudie „Alt werden in Meisburg ist machbar!“, ein LEADER-Projekt der LEADER-Region Vulkaneifel, die in der Ortsgemeinde Meisburg, Rheinland-Pfalz durchgeführt wurde.



### → Fehlende Mietwohnungen

Trotz der Zunahme der Leerstände und der potenziellen Leerstände lässt sich in vielen Dörfern ein nicht gedeckter und steigender Bedarf nach Mietwohnungen beobachten. Ein Bedarf besteht hier vor allem an kleinen (barrierefreien) Wohneinheiten. Nachfrager sind hier insbesondere junge Menschen und junge Familien, aber auch alte Menschen, denen ihr eigenes Haus aufgrund seiner Größe zur Last geworden ist. Können Mietwohnungen in den Dörfern nicht vorgehalten werden, ziehen die Nachfrager weg und sind für das Dorf verloren. Allerdings ist das Interesse auf Seiten der Eigentümer an der Schaffung von Mietwohnraum häufig gering. Geringe Renditen (niedrige Mieteinnahmen bei gleichzeitig vglw. hoher notwendiger Investitionssumme) machen ein Engagement in diesem Bereich unattraktiv. Häufig haben Eigentümer jedoch auch zu geringe finanzielle Mittel, um ihren Gebäudebestand zu Mietwohnungsraum umzubauen (Kosten für Renovierungs-, Sanierungs- und Umbauarbeiten) oder es bestehen Ängste vor schwierigen Mietern. Nicht zuletzt besteht oftmals eine gewisse Interessenslosigkeit an einer Vermietung, wenn man auf das Geld aus einer Vermietung nicht angewiesen ist.

### → Wertverlust von Immobilien – immense Wertvernichtung in ländlichen Räumen

Leerstand von Gebäuden führt insgesamt zu einem Wertverlust von Bestandsimmobilien, der in ländlichen Räumen beträchtliche Größenordnungen erreichen kann.<sup>40)</sup> Dieser wird abgebildet durch sog. Marktberäinigungsfaktoren, die bei der Bewertung von Immobilien angesetzt werden. Liegen die im ländlichen Veränderungsgebiet angesetzten Marktberäinigungsfaktoren im deutlich negativen Bereich, so ist dies bei der Preisfindung für das einzelne Gebäude im Falle eines Verkaufs relevant. Allerdings wird auch der Wert aller Bestandsimmobilien herabgesetzt, denn der Marktberäinigungsfaktor kommt nicht nur im Fall der Veräußerung zum Tragen. Der Wertverlust wird auch dann sichtbar, wenn auf eine Bestandsimmobilie ein Darlehen aufgenommen werden soll (bspw. für eine Sanierung oder einen Umbau). Man erhält aufgrund der schlechten Markteinschätzung ggf. ein geringeres Darlehen. Damit wird die Entwicklungsfähigkeit vor Ort eingeschränkt. Nicht vergessen werden darf zudem, dass viele alte Menschen ihr Haus als einen Baustein in der Altersvorsorge vorgesehen haben und dieses bei Bedarf rekaptalisieren wollen. Kann das Haus nicht oder nur zu sehr geringen Preisen verkauft werden, ist dies im Alter für viele Senioren äußerst problematisch.

### → Zum Teil unrealistisch hohe Preisvorstellungen für Wohngebäude auf Seiten der Eigentümer

Trotz der Tatsache, dass die Immobilienwertermittlung oftmals zu Abschlägen für Bestandsimmobilien führt, finden sich in den Köpfen einiger Eigentümer häufig noch sehr

unrealistische Preisvorstellungen für Wohngebäude. Eigentümer verlangen für ihre Gebäude Preise, die sich auf den gesättigten Märkten in vielen ländlichen Räumen schon lange nicht mehr realisieren lassen. Als Folge ist zu beobachten, dass zum geforderten Preis nicht verkauft werden kann und die Immobilie längere Zeit leersteht. Die (unrealistische) Hoffnung auf einen besseren Preis am Markt in der Zukunft trifft dann auf die Realität des sinkenden Preises aufgrund längeren Leerstands.

Positiv zu bemerken ist allerdings, dass auf Seiten der Eigentümer in den letzten Jahren ein Bewusstseinswandel eingesetzt hat. Immer mehr Eigentümer sind mittlerweile bereit, ihre Immobilien zu realistischen Marktwerten zu veräußern. Sie haben verstanden, dass über einen längeren Zeitraum leerstehende Immobilien massiv an Wert verlieren.

## 5.3. Prozessuale Lösungsansätze

### 5.3.1. Innenentwicklungsstrategie mit vielen Maßnahmen in einem Multidorfansatz

Um die Siedlungs- und Ortskernentwicklung in einem ländlichen Veränderungsprozess zu gestalten, wird eine ausdifferenzierte Innenentwicklungsstrategie mit einem Strauß von Maßnahmen benötigt. Dies ist notwendig, da einzelne Projekte wie bspw. die Revitalisierung einzelner Gebäude nahezu wirkungslos bleiben, wenn sie nicht in ein umfassendes Handeln eingebunden werden können. Eine Innenentwicklungsstrategie ist daher zu erarbeiten. Diese muss sich zur Aufgabe machen, Innenentwicklung als Priorität im Handeln zu verankern und gezielt Projekte und Maßnahmen zur Revitalisierung der Dorfstrukturen anzustoßen.

Die strategische und operative Steuerung der Innenentwicklung erfolgt im Gebiet des Veränderungsprozesses durch das Leitungsteam, ggf. in fachlicher Ergänzung. Hier wird die Strategie erarbeitet und anschließend in die operative Umsetzung gebracht.

Siedlungs- und Ortskernentwicklung ist eine kommunale Aufgabe, die jedes Dorf berührt. Eine Innenentwicklungsstrategie muss daher in allen Dörfern verankert werden. Der Multidorfansatz (siehe Kapitel 4) ist geeignet, um das Thema in alle Dörfer zu tragen.

In einem Multidorfansatz wird eine übergeordnete Strategie für das Gebiet des Veränderungsprozesses (hier eine übergeordnete Innenentwicklungsstrategie) erarbeitet. Dabei wird berücksichtigt, was die einzelnen Dörfer aus ihrer Situation vor Ort rückmelden und welche Lösungsansätze auch in den Dörfern gefunden werden können. Zum anderen wird ausgearbeitet, welche Strategien für das gesamte Gebiet sinnvoll sind und wie diese in den Dörfern umgesetzt werden können.

Dem gemeinsamen Lernen und dem Austausch kommt in einem Multidorfansatz in der Innenentwicklung eine zentrale Rolle zu. Besonders gut lässt sich dieser gemeinsame Erarbeitungsprozess gestalten, wenn Modelldörfer zur Verfügung stehen. Diese bieten

<sup>40)</sup> Im Gebiet der Verbandsgemeinde Daun wurde dieser Wertverlust überschlägig abgeschätzt. Derzeit findet man in der Verbandsgemeinde Daun über 8.000 Wohngebäude. Nimmt man einen durchschnittlichen Sachwert – ohne Marktberäinigungsfaktoren – von 100.000 Euro pro Gebäude an, so liegt der Gebäudewert in der Verbandsgemeinde Daun bei 800 Mio. Euro. Aktuell werden von der Immobilienwirtschaft im Gebiet Marktberäinigungsfaktoren von -20 bis -40 % angelegt. Konservativ geschätzt (Faktor -20%) bedeutet dies, dass ein regionaler Immobilienwertverlust in der Verbandsgemeinde Daun von 160 Mio. Euro zu beklagen ist. Dies ist eine immense Wertvernichtung im ländlichen Raum.

eine Spiegelfläche für Probleme und Lösungsansätze im Gebiet des Veränderungsprozesses und helfen den anderen Dörfern, ihre örtlichen Innenentwicklungsstrategien zu finden.<sup>41)</sup>

In Modelldörfern können bewusst innovative Strategien erarbeitet werden. Die Entwicklung neuer Wohnformen im Alter, generationenübergreifende Wohnangebote, die Barrierereduzierung im vorhandenen Wohnraumbestand aber auch Fragen des Rückbaus im Gebäudebestand verbunden mit der Schaffung von Freiflächen im Ortskern sind Ansätze, die oftmals noch neu sind und für die es wenige Vorbilder gibt. Für eher klassische Aufgabenbereiche (Kataster, Gebäudebörsen, etc.) kann auf vorhandene Erfahrungen aus vielfältigen Innenentwicklungsprojekten zurückgegriffen werden. Diese können direkt in den gemeinsamen Erarbeitungsprozess eingespeist werden.

Die Innenentwicklungsstrategie sieht prozessual nachfolgende Handlungsfelder vor:



Abbildung 4: Prozessuale Handlungsfelder der Siedlungs- und Ortskernentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung.)

<sup>41)</sup> Im Projekt DIE – Chance für das Dorf! wurde der Multidorfansatz mit dem Einsatz von Modelldörfern kombiniert. Beteiligt sind am Projekt insgesamt 125 Dörfer, die sich alle – wenn auch unterschiedlich intensiv – mit Fragen der Innenentwicklung beschäftigen. Ausgewählt wurden über einen Beteiligungswettbewerb vier Modelldörfer, die intensiv und extern begleitet die Innenentwicklungsproblematik in ihrem Dorf bearbeitet haben. Dabei wurden beteiligungsorientiert verschiedene Lösungsansätze erarbeitet (in jedem Modelldorf gab es einen Arbeitskreis Innenentwicklung, in dem neben den kommunalpolitisch Tätigen auch interessierte Bürger mitgearbeitet haben). Da die Modelldörfer Vorbildcharakter für die anderen 121 Dörfer haben sollten, wurden sogenannte Lernprozess-Veranstaltungen durchgeführt. Hier wurden die Lösungsstrategien der Modelldörfer den anderen Dörfern vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Die anderen Dörfer erhielten aufbereitet aus den Modelldörfern Unterlagen, die es ihnen ermöglichen sollen, eigenständig einzelne Schritte in der Innenentwicklung in ihrem Dorf zu gehen. Um den Multidorfansatz mit 125 Dörfern bewältigen zu können, wurden die Dörfer nach Größe klassifiziert (= Dorftyp). Die Modelldörfer wurden so ausgewählt, dass die Dorftypen berücksichtigt wurden. Im Ergebnis kann jedoch für das Projekt festgestellt werden, dass die Größe eines Dorfes für die gefundenen Innenentwicklungsstrategien keine relevante Rolle gespielt hat. Die Stärke des vorhandenen Problemdrucks war beispielsweise ein viel größerer Bestimmungsfaktor für die gewählten Strategien.

### 5.3.2. Handlungsfeld 1: Wandel in den Köpfen und Herzen

In diesem Handlungsfeld wird die Bewusstseinsbildung auf die Innenentwicklung bezogen. Es muss für die Notwendigkeit des Handelns (Innenentwicklung vor Außenentwicklung!) sensibilisiert werden, die Vorteile der Innenentwicklung müssen klar benannt und intensiv im Veränderungsgebiet kommuniziert werden. Dies kann im Themenbereich Innenentwicklung durch verschiedene Ansätze unterstützt werden.

#### → Monitoring Leerstands-, Alters- und Baulückenkataster

Zentral für die Kommunikation in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung ist es zunächst, den Problemdruck im Gebiet klar zu benennen. Der Aufbau und die regelmäßige (mindestens jährliche) Aktualisierung eines Leerstands-, Alters- und Baulückenkatasters sind daher ein Basismodul, das flächendeckend vorhanden sein sollte.

Neben dem Erkenntnisgewinn zur Situation der Siedlungs- und Ortskernentwicklung im Gebiet des Veränderungsprozesses ist es hier ausgewiesenes Ziel, alle Dörfer selbst mit der Innenentwicklung zu beschäftigen. Daher soll die Aktualisierung der Kataster nicht übergeordnet durch die Verwaltungen oder extern durch einen Dienstleister erfolgen. Vielmehr sollen sich die Dörfer selbst erstmalig und dann regelmäßig mit den aktuellen und potenziellen Leerständen sowie mit den vorhandenen Baulücken beschäftigen. Innenentwicklung ist Daueraufgabe und muss in der dörflichen Kommunalpolitik regelmäßig aufgerufen werden. Die regelmäßige Aktualisierung und gemeinsame Interpretation der Daten löst eine intensive Beschäftigung mit der Dorffentwicklung insgesamt und mit der Innenentwicklung im Speziellen aus. Die Aktualisierung ist damit ein Sensibilisierungsinstrument auf Ebene der Dörfer.

Der Aufbau (und möglicherweise noch die erste Aktualisierung) eines solchen Katasters ist (sind) erfahrungsgemäß aufwändig. Eine Begleitung der Dörfer durch die Verwaltung oder durch einen externen Dienstleister ist hier sinnvoll. Die Kataster sind jedoch so aufzubauen, dass alle weiteren Aktualisierungen und damit die Durchführung eines Monitorings durch die Dörfer alleine oder nur mit geringer Hilfestellung gewährleistet werden kann.<sup>42)</sup>

Neben der Bewusstseinsbildung in den Dörfern besteht mit einem solchen Monitoring die Möglichkeit, Auswertungen für das gesamte Gebiet des Veränderungsprozesses zu erzeugen (am besten einmal jährlich).

Übergeordnete Auswertungen verdeutlichen die Problemlage und zeigen den immensen übergeordneten Handlungsdruck auf, sie sind wichtig für die Sensibilisierung und die Werbung für ein gemeinsames Handeln. Der Kampf der Dörfer untereinander um die „junge Familie“ muss durch eine Gesamtstrategie im Veränderungsgebiet abgelöst werden.

<sup>42)</sup> Welche technische Lösung für ein solches Kataster angestrebt wird, ist in den ländlichen Räumen unterschiedlich. Interessant ist aus Ressourcengründen eine webGIS-basierte Lösung, denn sie ermöglicht das Einspielen von Einwohnermeldedaten, auf deren Basis dann jedes Dorf seine Aktualisierung vornehmen kann. Angelegt werden sollte zudem ein Reporting-Tool, das bei Bedarf den jeweils aktuellen Stand liefert und auch die Entwicklung darstellt.

So wichtig Kataster und die differenzierte Information über einzelne Gebäude im Dorf für die Bewusstseinsbildung sind, so sensibel ist mit den gewonnenen Informationen umzugehen. Hier ist eine Balance zwischen der gemeinsamen Diskussion in Arbeitskreisen, kommunalpolitischen Gremien oder gar Bürgerversammlungen über die Innenentwicklung und dem Datenschutz zu finden. Zu vermeiden ist auf jedem Fall eine Veröffentlichung gebäudescharfer aktueller und potenzieller Leerstandssituationen in den Dörfern – sei es im Internet oder in Printmedien.

#### → Kommunalpolitische Beschlussfassung Innen- vor Außenentwicklung

Innenentwicklung muss Daueraufgabe in den Dörfern werden. Eine kommunalpolitische Beschlussfassung im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung der dörflichen Kommunalpolitik ist die Basis für den Aufbau einer politischen strategischen Veränderungscoalition, die sich der Innenentwicklung verpflichtet fühlt und die Umsetzung befördert.

Eine kommunalpolitische Beschlussfassung sollte kurz und knapp formuliert werden und die zentralen strategischen Forderungen in der Innenentwicklung zusammenfassen. Diese Beschlussfassung dient dazu, das Thema Innenentwicklung in der dörflichen Kommunalpolitik zum Gegenstand der Diskussion zu machen. Nach der Diskussion ist anzustreben, die kommunalpolitische Beschlussfassung formell zu beschließen.

Flächendeckende Beschlussfassungen in allen Dörfern sind ein starkes Mandat für die Innenentwicklung. Im Veränderungsprozess kann auf diesen Grundsatzbeschluss immer wieder Bezug genommen werden, die interne Bindungswirkung ist hoch.

#### → Erfahrungsaustausch

Viele ländliche Gebiete beschäftigen sich gleichzeitig mit der Innenentwicklung. Ein Erfahrungsaustausch ist empfehlenswert, um von den Erfahrungen anderer in diesem Themenbereich zu lernen. Der Erfahrungsaustausch kann unterschiedlich gestaltet werden. Eine Möglichkeit stellen Veranstaltungen mit externen Referenten und anschließender Diskussion im Gebiet des Veränderungsprozesses dar.

Erfahrungsgemäß lassen sich so nachfolgende Themen gut aufbereiten:

- Verdeutlichung der Herausforderung in der Innenentwicklung
- Gute instrumentelle Beispiele zur Förderung der Innenentwicklung
- Gute Beispiele für Sanierungen, Umnutzungen (mit vorher-nachher-Fotos)
- Gute Beispiele für neue, altersgerechte Wohnformen
- Beispiele und Fördermöglichkeiten für Maßnahmen zur Barrierereduzierung/Schaffung von Barrierefreiheit in Bestandsimmobilien

Empfehlenswert ist auch die Durchführung von Exkursionen in andere Regionen, um sich vor Ort über deren Lösungsansätze zu informieren. Damit andere Regionen ebenfalls von den Erfahrungen im eigenen Projektgebiet profitieren können, sollten Exkursionen in das eigene Projektgebiet für andere Regionen ermöglicht werden.

#### → Visionskommunikation: Lust machen auf das Leben im Dorf

Zum Wandel in den Köpfen und Herzen gehört auch, dass man wieder Lust macht auf ein Leben im Dorf, im Ortskern. Die Vorteile des Lebens im Dorf in einer gewachsenen Dorfstruktur sind dabei herauszustellen. In einem alten Haus mit Charakter zu leben und Teil einer lebendigen Dorfgemeinschaft zu sein können Aspekte sein, die im Rahmen der Visionskommunikation zum Tragen kommen.

### 5.3.3. Handlungsfeld 2: Ansprache, Beratung und Förderung

Die persönliche Ansprache von Eigentümern, Beratungsangebote und finanzielle Anreize sind wichtige Mittel, um die Innenentwicklung zu befördern.

#### → Ansprache von Eigentümern leerstehender und potenziell leerstehender Immobilien sowie von Baulücken

Um Leerstände zu aktivieren, sind in einem ersten Schritt die Eigentümer direkt anzusprechen. Dies kann am besten im einzelnen Dorf erfolgen, das persönliche Gespräch ist hier das beste Mittel. Im direkten Gespräch kann geklärt werden, was mit dem Gebäude in der Zukunft geschehen soll. Dies kann in der Innenentwicklungsstrategie des einzelnen Dorfes (aber ggf. auch übergeordnet) berücksichtigt werden.

Die Eigentümeransprache von leerstehenden Gebäuden ist jedoch nicht trivial. Viele Dörfer berichten von Hemmnissen und Schwierigkeiten. Die kommunalpolitisch Tätigen (diese sollten zunächst der Eigentümeransprache nachkommen) scheuen teilweise vor dem direkten Gespräch zurück.

In einer Innenentwicklungsstrategie sind die kommunalpolitisch Tätigen in den Dörfern daher in der Eigentümeransprache zu unterstützen.

Hilfreich ist z. B. die Erarbeitung von Tipps zur Ansprache von Eigentümern leerstehender Immobilien. Die Tipps sollten einerseits die Sichtweise eines Eigentümers und seine Argumente gegen eine Nutzung/ einen Verkauf/ einen Abriss beleuchten. Daneben sollten Argumente gestellt werden, die dafür sprechen. Bei der Aufbereitung der Tipps ist zu unterscheiden, ob Revitalisierung oder Abriss argumentiert werden soll. Beides ist in den Argumenten voneinander zu trennen.



Auch die vorherige Durchdringung der Gesprächssituation (Welche Argumente können kommen? Was entgegne ich?) hilft dabei, sich besser auf die Eigentümeransprache einstellen zu können und senkt die Hemmschwelle. Unterstützt werden kann dies zudem durch Rollenspiele, in denen die Gesprächssituation vorab im geschützten Rahmen erprobt werden kann.

Hilfreich kann ebenfalls sein, die Gesprächssituation durch Vorgaben zu strukturieren, z. B. aufbereitet als Karteikarte. Diese kann Struktur kann u. a. folgende Elemente enthalten: Kontaktdaten des Eigentümers, Nutzungsabsichten des Eigentümers bezüglich des Gebäudes, Hinweise auf Beratungs- und Förderangebote im Gebiet des Veränderungsprozesses, etc. Diese Karteikarte kann den kommunalpolitisch Tätigen beim Management der Eigentümeransprache unterstützen.

Deutlich schwieriger gestaltet sich die Ansprache bei potenziellem Leerstand. Hier handelt es sich um sehr sensible Gespräche, will man doch häufig mit dem Eigentümer<sup>43)</sup> darüber ins Gespräch kommen, was er mit seinem Haus später einmal vorhat. Eine erste Gesprächsaufnahme mit den Eigentümern potenzieller Leerstände sollte sich daher inhaltlich an einem evtl. Unterstützungsbedarf zur Verbesserung der heutigen Wohnsituation orientieren.

Ob Eigentümer potenzieller Leerstände überhaupt systematisch angesprochen werden sollen, muss im jeweiligen Dorf entschieden werden. Es ist auch davon abhängig, ob ein Beratungs- und Unterstützungsangebot wie bspw. eine aufsuchende Wohnberatung vorhanden ist, das offeriert werden kann.

In einzelnen Fällen muss sich auch der Mobilisierung von Baulücken in den Dörfern gewidmet werden (siehe Kapitel 5.4). Die Mobilisierung von Baulücken in privater Hand lässt sich ebenso durch die persönliche Ansprache und Beratung (am besten durch die kommunalpolitisch Tätigen) in den Dörfern erhöhen. Alternativ ist auch eine schriftliche Befragung unter Einbindung der Verwaltung möglich, diese eignet sich jedoch eher für größere Dörfer.

### → Erstberatung von Umbauwilligen sowie Eigentümern von Leerständen und Baulücken

Beratung ist in Innenentwicklungsstrategien zentral. Die Erstberatung von Umbauwilligen zu den (Um-)Nutzungsmöglichkeiten und dem damit verbundenen Kostenrahmen kann die Revitalisierung von Bestandsgebäuden erhöhen. Die Beratung hilft hier, die Entscheidung für ein altes Haus zu unterstützen und dem Umbauwilligen eine bessere Entscheidungsgrundlage zu geben.

Mittlerweile gibt es im Bereich der Innenentwicklung durchaus Angebote der Erstberatung (beispielsweise durch die Architektenkammer), die in eine Innenentwicklungsstrate-

<sup>43)</sup> Hier wird davon ausgegangen, dass die Menschen über 75 Jahren, die in diesen Häusern leben in der Regel auch die Eigentümer der Immobilie sind. Natürlich gibt es auch alleinstehende alte Menschen, die zur Miete leben. Die Gesprächssituation muss hier dann entsprechend angepasst werden. Auch kann es im Einzelfall sinnvoll sein, eine erste Gesprächsaufnahme über die Angehörigen/ Kinder vorzunehmen, wenn das Thema im Dorf bearbeitet wird.

gie einzubinden und bei Bedarf noch gezielter zu bewerben sind. Sind solche Angebote nicht vorhanden, ist darüber nachzudenken, wie ein Beratungsangebot unter Einbindung der Verwaltung aufgebaut werden kann.

Ebenso sinnvoll ist die Beratung von Eigentümern leerstehender Gebäude. Hier muss es das Ziel sein, einen Eigentümer zu überzeugen, das Gebäude zu sanieren, zu verkaufen oder abzureißen. Beratung bspw. hinsichtlich der Nachnutzungsmöglichkeiten inklusive des Verkaufs von Baulücken befördert ebenso ihre Aktivierung.

### → Finanzielle Anreize: Förderprogramm Abriss und Vitalisierung

Förderprogramme zur Vitalisierung und zum Abriss von Gebäuden haben positive Effekte und sind in einer Innenentwicklungsstrategie grundsätzlich zu befürworten.<sup>44)</sup> Für ein Förderprogramm Vitalisierung spricht, dass es im Veränderungsgebiet deutlich macht, dass die Innenentwicklung stark gewünscht wird. Es dient als Anreiz, sich für ein altes Haus zu entscheiden. Es ist aber zu berücksichtigen, dass es für diesen Bereiche eine Reihe von Fördertatbeständen gibt, die bei der Umnutzung von Bestandsgebäuden in Anspruch genommen werden können. Diese reichen von Mitteln der Dorferneuerung über Förderungen zur energetischen Sanierung bis hin zu Förderungen zum altersgerechten Umbau.

Für ein Förderprogramm Abriss sprechen verschiedene Gründe. Ein solches Förderprogramm dient dem Werterhalt der Immobilien, denn Schrottimobilien beeinträchtigen nicht nur das Ortsbild, sie mindern auch den Wert vorhandener, gepflegter Immobilien. Ein Förderprogramm Abriss in der hier vorgeschlagenen Ausgestaltung belässt den Abriss in privater Hand. Dies ist wesentlich kostengünstiger als ein Abriss durch die öffentliche Hand, die das abrisswürdige Gebäude zuvor in der Regel noch kaufen müsste. Ein abgerissenes Gebäude stellt einen erkennbaren Erfolg in der Innenentwicklung dar, der möglicherweise zur Nachahmung anregt. Der Abriss von Schrottimobilien kann in der Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen werden (beispielsweise in Pressemitteilungen und vorher-nachher-Fotos). Nicht zuletzt ist ein solches Förderprogramm vergleichsweise einfach in der Verwaltung abzuwickeln.

## 5.3.4. Handlungsfeld 3: Netzwerkaufbau und -ausbau

### → Strategische Veränderungscoalition mit Akteuren in der Innenentwicklung

Neben dem Leitungsteam gibt es in allen Gebieten bereits Akteure (Architekten, Immobilienwirtschaft, regionale Banken, Ingenieure, Planer, Energieberater, Denkmalschützer, Dorferneuerer, etc.), die mit der Innenentwicklung befasst sind und eigene Aktivitäten

<sup>44)</sup> Die Frage, auf welcher Ebene die Förderprogramme angeboten werden sollen, kann intensiv diskutiert werden. Um keine Verwerfungen zwischen den Dörfern zu bekommen, ist die Anlage auf Landesebene (ggf. mit räumlicher Beschränkung) angezeigt. Dies ist allerdings – insbesondere für ein Förderprogramm Abriss – nicht in allen Ländern gegeben. In einem Veränderungsprozess kann es dann unter solchen Rahmenbedingungen sinnvoll sein, bspw. das Förderprogramm Abriss für das gesamte Gebiet einzuführen. Die Förderung in einzelnen Dörfern wird mit Blick auf einen übergreifenden Ansatz als nicht zielführend angesehen. Insgesamt ist aus Sicht der Autoren bei Budgetbegrenzung eine Fokussierung auf den Fördertatbestand Abriss möglich, da wie beschrieben im Bereich Vitalisierung Ansätze vorhanden sind, die in einer Innenentwicklungsstrategie eingesetzt werden können.



gestalten. In einem Veränderungsprozess gilt es, diese Akteure in einer strategischen Veränderungscoalition zur Beförderung der Innenentwicklung zu bündeln und um kommunalpolitische Vertreter zu ergänzen.

Diese strategische Veränderungscoalition sollte sich in regelmäßigen Abständen treffen und sich zunächst über die jeweiligen Aktivitäten informieren. In einem zweiten Schritt kann eine solche strategische Veränderungscoalition gemeinsame Projektaktivitäten anstoßen und Synergien nutzen.

### 5.3.5. Handlungsfeld 4: Organisatorische Anpassungen in den Verwaltungen

#### → Verwaltung als Manager der Innenentwicklung

Eine Innenentwicklungsstrategie führt dazu, dass sich die Organisation „Verwaltung“ weiterentwickeln muss. Dies betrifft in besonderem Maße die Mitarbeiter der Bauverwaltung, die nun in stärkerem Maße zu Managern der Innenentwicklung werden müssen.

Damit einher geht ein sich veränderndes Aufgaben- und Kompetenzportfolio der zuständigen Mitarbeiter. Der Anpassungsprozess muss durch ergänzende Weiterbildungs- und Coachingangebote unterstützt werden. Daneben wird dieser Anpassungsprozess aber auch durch die Mitarbeit der Verwaltung an der Umsetzung der Innenentwicklungsstrategie vollzogen.

### 5.3.6. Handlungsfeld 5: Aktivierung freiwilligen Engagements für die Dorfinnenentwicklung

#### → Ehrenamtlich Tätige auch für die Innenentwicklung gewinnen, Coaching vorsehen

Ein weiterer wichtiger Baustein zur Förderung der Innenentwicklung auf Ebene der Dörfer ist der gezielte Einsatz von Ehrenamtlichen, die die Dörfer in der Dorfinnenentwicklung unterstützen.

In den Dörfern besteht nach wie vor ein hoher Sensibilisierungs- und Beratungsbedarf, der Wandel in den Köpfen und Herzen ist bei Weitem noch nicht gänzlich vollzogen. Zielgruppen sind hier neben der dörflichen Kommunalpolitik die Bürger sowie Eigentümer von (potenziell) leerstehenden Immobilien und Baulücken.

Die Hauptaufgabe der Ehrenamtlichen liegt in der Bewusstseinsbildung für die Herausforderungen der Innenentwicklung. Sie unterstützen zudem bei der Umsetzung einzelner Innenentwicklungsprojekte und nehmen bei Bedarf eine Vermittlungs-/ Lotsenfunktion zu Beratungs- und Fördermöglichkeiten der Innenentwicklung ein.

Die Ehrenamtlichen sollten vor Aufnahme ihrer Tätigkeit geschult und eng an die Verwaltung angegliedert werden. Die Begleitung der Ehrenamtlichen und die Möglichkeit des Austauschs untereinander sind darüber hinaus äußerst sinnvoll.

### 5.3.7. Handlungsfeld 6: Generierung alternativer Finanzierungsquellen

#### → Möglichkeiten der Generierung alternativer Finanzierungsquellen zur Förderung der Innenentwicklung im Gebiet prüfen

Vor dem Hintergrund des hohen Handlungsdruckes bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen ist darüber nachzudenken, ob die Möglichkeit der Erschließung alternativer Finanzierungsquellen zur Förderung der Innenentwicklung aus dem privaten und unternehmerischen Bereich besteht. Mögliche Organisationsformen zur Erschließung alternativer Finanzierungsquellen stellen Fonds, Fördervereine, Genossenschaften, etc. dar.

### 5.3.8. Handlungsfeld 7: Begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

#### → Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Innenentwicklung als Teil der Problem- und Visionskommunikation

Alle Strategien zur Förderung der Innenentwicklung sind durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu begleiten, die in die Problem- und Visionskommunikation des gesamten Veränderungsprozesses eingebunden ist. Hierzu zählen Veranstaltungen mit begleitender Pressearbeit, insgesamt eine regelmäßige Pressearbeit in den kommunalen Mitteilungsblättern und der Aufbau einer Internetpräsenz.

## 5.4. Inhaltliche Lösungsansätze

Neben den prozessualen Ansätzen müssen auch inhaltliche Antworten für die auftretenden Problemsituationen gefunden werden. Diese sollen nachfolgend umrissen werden. Die Darstellung orientiert sich an zentralen Problemen der Innenentwicklung.

#### → Lösungsansätze für nicht zeitgemäßen Gebäudebestand

In einer Innenentwicklungsstrategie liegt der Schwerpunkt immer auf dem Gebäudebestand, der für die heutigen und zukünftigen Anforderungen weiterzuentwickeln ist. Bei der Vitalisierung von Bestandsgebäuden (bei Sanierung, Umbau, Umnutzung) müssen diese dabei an die sich verändernden Wohnraumsprüche (Wohnfläche, altersge-

recht<sup>45)</sup> angepasst und energetisch ertüchtigt werden. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt auch die Berücksichtigung der regionalen Baukultur, sollen regionaltypische Dörfer erhalten/ entwickelt werden.

### → Lösungsansätze für leerstehende Gebäudesubstanz

Innenentwicklungsstrategien müssen Lösungen für leerstehende Bausubstanz finden. Dabei ist zu beachten, dass die Leerstandsproblematik auch in erfolgreichen Innenentwicklungsstrategien nur teilweise in den Griff zu bekommen ist. Nicht jeder Leerstand im Gebiet des Veränderungsprozess wird revitalisiert werden können, eine Eindämmung der Leerstandsproblematik ist hier das Ziel.

Grundsätzlich stehen zur Beseitigung von leerstehender Gebäudesubstanz zwei Wege offen: Abriss sowie Wiederaufnahme der Nutzung.

Der Abriss von Schrottimmobilen (möglichst durch die private Hand) ist eine hilfreiche Maßnahme der Innenentwicklung. Grundsätzlich gilt, dass bei sehr geringer Nachfrage in gesättigten Märkten im Umgang mit Leerständen Abriss durchaus großzügiger eingesetzt werden sollte. Nicht jedes Gebäude ist erhaltenswert. Durch einen Abriss mit Augenmaß von Schrottimmobilen, nicht genutzten Wohn- und Ökonomiegebäuden sowie gewerblichen Leerständen ohne Nachfrage kann in den Dörfern aufgeräumt und Platz geschaffen werden. Die damit verbundene Marktberreinigung sichert zudem den Wert der bestehenden Immobilien.

Für die Gebäude, die wieder in die Nutzung gebracht werden sollen, sind bei gesättigten Märkten die Bereiche zu identifizieren, für die aktuell und zukünftig eine steigende Nachfrage erwartet wird bzw. entwickelt werden kann.

In vielen Dörfern wird über einen Mangel an Mietwohnungen geklagt. Leerstehende Gebäude könnten daher zu Mietwohnungen umgebaut werden.

Ebenso ist heute noch kein ausreichendes Angebot an altersgerechtem Wohnraum vorhanden. Hier ist zu erwarten, dass der Bedarf zukünftig sogar noch steigen wird. Leerstehende Wohngebäude können für diesen Bedarf weiterentwickelt werden. Beispielsweise können beim Umbau in Mietwohnungen kleinere, altersgerechte Wohnungen entstehen. Auch besteht die Möglichkeit, in größeren Arealen (Wohngebäude mit Neben- und Ökonomiegebäuden oder einem Areal mit mehreren Leerständen) Formen des gemeinschaftlichen altersgerechten Wohnens zu entwickeln.

In touristischen Regionen besteht eine Möglichkeit der Wiedernutzung im Umbau eines leerstehenden Gebäudes zu einem Ferienhaus oder einer Ferienwohnung. Auch hier sind Vitalisierungsmöglichkeiten für ein größeres Areal möglich, wenn es beispielsweise gelingt, eine Form einer „Pixel-Lösung“ zu realisieren.<sup>46)</sup> In einer touristischen „Pixel-Lösung“ wird in einem zentralem Leerstand z. B. das Haupthaus eines Hotels mit Gas-

<sup>45)</sup> Hiermit ist die Anpassung des Wohnraums an die Bedürfnisse aller Generationen gemeint, von alten Menschen bis hin zu jungen Familien mit Kindern.

<sup>46)</sup> Ein Beispiel für eine solche Pixel-Lösung ist die Mausefalle in der Ortsgemeinde Neroth in der Verbandsgemeinde Gerolstein. Hier wurden ein Café-Restaurant, ein Hotel sowie ein Wellnessbereich mit Salzgrotte und Salonarium auf einem Areal unter Revitalisierung verschiedener alter Gebäude im Ortskern realisiert.

tronomie untergebracht. Die Zimmer und Apartments des Hotels finden sich dann verteilt im Ort in anderen revitalisierten Leerständen. Auch besteht die Möglichkeit, die Kommunikationsorte eines Dorfes (z. B. das Bürgerhaus) in ein solches Gesamtkonzept einzubeziehen und diese Räumlichkeiten für Veranstaltungen zu nutzen.

### → Lösungsansätze für potenziell leerstehende Gebäudesubstanz

Lösungsansätze im Umgang mit potenziell leerstehenden Gebäuden liegen auf zwei Ebenen. Zum einen ist die aktuelle Wohnsituation der Menschen über 75 Jahre zu sehen, die alleine oder mit Partner in ihrem Haus leben (und damit neben den Wochenendhäusern den potenziellen Leerstand ausmachen), zum anderen muss sich das Dorf mit dem potenziellen Leerstand als Indiz für zukünftige Leerstandsproblematiken auseinandersetzen. Heutiger potenzieller Leerstand wird zu Leerstand, wenn die Nachnutzung in der Zukunft nicht gegeben ist. Für viele Gebäude, in denen alte Menschen heute alleine leben, ist dies wahrscheinlich. Die Kinder sind oftmals fortgezogen und werden nicht in das Dorf zurückkehren oder die Kinder sind vor Ort geblieben, haben mittlerweile jedoch selbst gebaut.

Lösungsansätze zur Verbesserung der aktuellen Wohnsituation und damit verbunden zur Steigerung der Lebensqualität bauen auf einer Strategie auf, die im ersten Schritt die Beschäftigung mit dem eigenen Älterwerden thematisiert. Dabei wird die Frage berührt, wie man im Alter leben möchte. Aufgerufen wird auch, ob man dies im Alter bei Hilfe- und Pflegebedarf auch kann bzw. wie dies in der Wohnsituation umzusetzen ist. Durch eine Wohnberatung können altersgerechte Anpassungen in der eigenen Häuslichkeit angegangen werden.

Eine weitere Option für alte Menschen, die alleine in großen Häusern leben, ist es, die Situation durch einen Umbau des Hauses zu verbessern. Ggf. kann das Haus in zwei Wohneinheiten geteilt werden, wovon eine vermietet oder verkauft werden kann. Auch der Ansatz „Wohnen für Hilfe“ kann angedacht werden. Hier wird leerstehender Wohnraum an junge Menschen vermietet. Für eine günstigere Miete übernehmen die Mieter kleine Hilfeleistungen wie z. B. Einkaufen oder Rasen mähen und unterstützen damit den Vermieter. So können alte Menschen länger zu Hause wohnen bleiben. Dieser Ansatz ist jedoch auch mit Schwierigkeiten verbunden. Häufig haben alte Menschen nicht genügend Kapital für einen solchen Umbau, sind mit der Organisation der Maßnahme überfordert oder haben schlicht Angst vor fremden Menschen im eigenen Haus.

Für ein Dorf ist es darüber hinaus sehr wichtig, möglichst frühzeitig problematische Bereiche in der Innenentwicklung zu erkennen – Wohngebiete mit einem hohen Anteil an potenziellem Leerstand können morgen zu Problemgebieten werden. Hierauf kann ein Dorf nur mittelfristig und strukturell reagieren (siehe nachfolgende Ausführungen).

### → Lösungsansätze für nicht verfügbare Bauflächen

In Veränderungsgebieten mit hohem Druck in der Innenentwicklung sind nicht verfügbare Bauflächen im gesamten Gebiet selten, in einzelnen Dörfern kann dieser Fall

durchaus auftreten. Sind alle Bauflächen in privater Hand und hat das Dorf damit in diesem Bereich keinen Handlungsspielraum mehr, flammt in manchen Dörfern (trotz hohen Innenentwicklungspotenzialen im gesamten Gebiet des Veränderungsprozesses) der Wunsch nach einem Neubaugebiet auf. Um eine Neubaugebietsausweisung zu vermeiden, reicht es häufig aus, wenige private Bauflächen zu aktivieren oder diese in Gemeindebesitz zurückzuführen.

Die Aktivierung privater Bauflächen kann darüber hinaus sinnvoll sein, wenn einer Überalterung bestimmter Siedlungsbereiche entgegengewirkt werden soll. In diesen Fällen werden Eigentümer privater Baulücken gezielt angesprochen. Dies kann auch dann ein sinnvoller Ansatz sein, wenn es noch freie Bauflächen in Gemeindehand in einem bereits erschlossenen Neubaugebiet gibt. In diesem Fall überwiegt die Notwendigkeit der Altersdurchmischung die der Belegung des bereits vorhandenen Neubaugebietes.

### → Lösungsansätze für verbaute überalterte Ortskerne

Verbaute und überalterte Ortskerne zeichnen sich oftmals durch beengte bauliche Situationen, komplizierte Grundstückssituationen und schwierige Zuwegungen aus. In diesen Fällen ist eine Entwicklung des Areals unter Einbeziehung bodenordnerischer Instrumente (Dorfflurbereinigung) angezeigt.

Ziel ist es hier, den Grundstücksbesitz neu zu ordnen, die Grundstücke neu zuzuschneiden und die Zuwegungen zu den einzelnen Gebäuden rechtssicher zu gestalten. In der Regel ist in erfolgreichen Verfahren solcher Art die öffentliche Hand/ das Dorf selbst mit Flächen involviert und verknüpft gemeindliche mit privaten Interessen.

### → Lösungsansätze für nicht (vollständig) vermarktbare Baugebiete

Baugebiete, die in vergangenen Jahren noch ausgewiesen wurden, waren häufig viel zu groß dimensioniert. Zum Teil können Baugebiete heute überhaupt nicht vermarktet werden, zum Teil konnten nur einzelne Bauflächen (häufig im maximalen Abstand zum Nachbar) veräußert werden.

In Innenentwicklungsstrategien müssen nun Lösungen gefunden werden, wie man mit solchen Baugebieten insgesamt umgeht. Hier ist nicht zu erwarten, dass die Baugebiete in den kommenden Jahren insgesamt gefüllt werden können.

Ein möglicher Lösungsansatz für Baugebiete, in denen noch keine Bauflächen vermarktet wurden, ist die Rücknahme des Baugebietes mit den entsprechenden Konsequenzen. Kurzfristig sollte keine aktive Vermarktung des Baugebietes mehr erfolgen, damit nicht einzelne Flächen noch belegt werden. Ob auch eine Abkopplung von der Erschließung (Kanal, etc.) möglich ist, ist zu prüfen. Für die öffentliche Hand würde dies bedeuten, eine Fehlinvestition zu akzeptieren.

Welche Lösungsansätze es für Baugebiete mit vereinzelter Belegung von Bauflächen gibt, ist noch zu prüfen.

### → Lösungsansätze für planerisch vorbereitete Entwicklungsflächen

Viele Dörfer verfügen noch über planerisch vorbereitete Entwicklungsflächen im Flächennutzungsplan. Um den Willen zur Innenentwicklung zu unterstreichen, kann es sinnvoll sein, diese planerisch zurückzuführen.

## 6. Daseinsvorsorge: Kommunikationsorte in den Dörfern

### 6.1. Einleitung

Eine Anpassung der Dorfstrukturen an eine weniger und älter werdende Bevölkerung bedeutet neben der bereits beschriebenen Veränderung in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung auch eine Anpassung der vorhandenen Infrastruktur (soziale und technische Infrastruktur, Erreichbarkeits-Infrastruktur).

An der Schnittstelle zwischen Innenentwicklung und sozialer Infrastruktur liegt der hier aufgerufene Themenbereich der Kommunikationsorte in den Dörfern. Altersgerechte Dörfer müssen lebendige Dörfer sein. Sie müssen Möglichkeiten für Kommunikation im Dorf bieten und Orte bereitstellen, an denen sich die Dorfgemeinschaft treffen kann. Nachfolgend wird im Überblick dargelegt, welche Bedeutung Kommunikation in den Dörfern hat und welche inhaltlichen und prozessualen Möglichkeiten es zur Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft gibt.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Erfahrungen der Verbandsgemeinde Daun, die im Rahmen der Erarbeitung eines Masterplans Kommunikationsorte gesammelt werden konnten.<sup>47)</sup>

### 6.2. Kommunikation in Dörfern

#### 6.2.1. Bedeutung von Kommunikation in Dörfern

#### → Lebendige Dorfgemeinschaften sind zentraler Entwicklungsfaktor, lebendige Dörfer sind kommunikative Dörfer

Zentraler Entwicklungsfaktor der Dörfer in Veränderungsprozessen ist eine aktive und lebendige Dorfgemeinschaft.<sup>48)</sup>

<sup>47)</sup> Der Masterplan Kommunikationsorte war Teil der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun, die als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO), gefördert durch das BMVBS erarbeitet wurde. Der Masterplan findet sich unter <http://www.daun.de/wege/index.php/projektueberblick/moro-regionalstrategie-daseinsvorsorge>.

<sup>48)</sup> So formuliert das Berlin-Institut in der Studie „Die Zukunft der Dörfer“ wie folgt: „Im entlegenen ländlichen Raum werden sich in Zukunft nur jene Dörfer stabilisieren, in denen eine aktive Bürgerschaft für attraktive Lebensbedingungen sorgt. Wo kein Gemeinschaftsgefühl entsteht, wo keine Innovation stattfindet, wird der demographische Niedergang nicht aufzuhalten sein. Bürgerschaftliches Engagement kann bei geringen Kosten erheblich zur Daseinsvorsorge beitragen und den sozialen Zusammenhalt stärken.“ Vgl. dazu Berlin-Institut (Hg.): Die Zukunft der Dörfer. Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang. November 2011, S. 74.

Doch was ist der Kern dessen, was eine aktive und lebendige Dorfgemeinschaft ausmacht? Die Aktivität und die Lebendigkeit von Dorfgemeinschaften lassen sich über die Art und die Ausgestaltung von sozialen Prozessen beschreiben, die in den Dörfern stattfinden. Wie und wo Menschen in Kontakt kommen, was sie gemeinsam für das Dorf in Gänze oder in Teilbereichen tun, wie sie sich unterstützen und einander helfen – dies sind alles Facetten, die sich als soziale Prozesse beschreiben lassen und die durch Kommunikation gestaltet werden.

Kommunikationsbeziehungen sind daher das verbindende Element der Menschen in einem Dorf, über sie muss man in der Quintessenz nachdenken, wenn man über die Gestaltung von aktiven und lebendigen Dorfgemeinschaften in einem altersgerechten Dorf nachdenkt.

Doch Kommunikation findet dabei nicht im luftleeren Raum statt, vielmehr verortet sie sich räumlich. Neben der Kommunikation im privaten Raum ist natürlich die Kommunikation im halb-öffentlichen und öffentlichen Raum relevant. Kommunikationsorte und -plätze als bauliche Fokussierung sind dabei von besonderem Interesse.

### 6.2.2. Breite Kommunikationslandschaft in vielen Dörfern

→ Oftmals breite Kommunikationslandschaft aus Kommunikationsgebäuden und -plätzen vorhanden

Betrachtet man die Kommunikationslandschaft in Dörfern heute, so offenbart sich in der Summe eine Vielzahl von Kommunikationsgebäuden und -plätzen. Die Kommunikationslandschaft ist dabei oftmals deutlich breiter aufgestellt als man auf dem ersten Blick vermuten mag.

Die nachfolgende Abbildung zeigt im Überblick, was eine Kommunikationslandschaft im Dorf beinhalten kann.

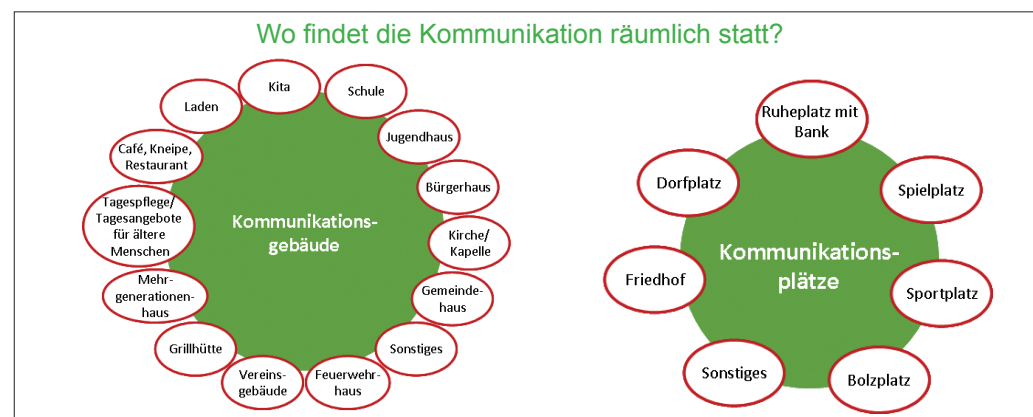


Abbildung 5: Kommunikationsgebäude und -plätze in Dörfern im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Öffentliche und halb-öffentliche<sup>49)</sup> Kommunikation findet an vielen verschiedenen Orten in den Dörfern statt. Über die Jahre hinweg ist die Kommunikationslandschaft dabei immer weiter ausdifferenziert worden. Dies hat zum einem damit zu tun, dass es seit der Nachkriegszeit ein deutliches politisches Interesse daran gab, im Zuge einer nachholenden Entwicklung der ländlichen Räume die Infrastruktur auszubauen. Die in dieser Zeit steigenden Bevölkerungszahlen und die strukturelle Unterversorgung des ländlichen Raums machten diese Ausbaustrategie verständlich und nachvollziehbar. Im Sinne des Ausgleichs räumlicher Disparitäten mit Blick auf die im Grundgesetz zunächst formulierte Einheitlichkeit, spätere Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen (siehe Kapitel 2) wurde in den Dörfern die soziale Infrastruktur ausgebaut, dazu zählten auch die Bürgerhäuser, Vereinsgebäude, etc.

Parallel zu dieser baulichen Entwicklung der Kommunikationslandschaft vollzog sich eine Veränderung der Bedeutung des Dorfes als Lebensraum.<sup>50)</sup> Die Ausdifferenzierung der Kommunikationslandschaft lässt sich damit auch soziologisch begründen.

### 6.3. Probleme und Herausforderungen

Eine breite Kommunikationslandschaft in den Dörfern bedeutet grundsätzlich, dass es viele Möglichkeiten für das Dorf gibt, sich zu treffen und miteinander zu kommunizieren. Dies kann zunächst als wertvolles Potenzial für die Entwicklung des Dorfes gesehen werden. Allerdings zeigt der Blick in die Dörfer verschiedene Probleme und Herausforderungen, die darauf hindeuten, dass die Kommunikationslandschaft oftmals nicht zukunftsfähig ist und weiterentwickelt werden muss. Insbesondere die Wechselbeziehung der verschiedenen, nachfolgend dargelegten Herausforderungen zeigen deutlich die Notwendigkeit der Anpassung. Dabei ist natürlich auch zu beachten, dass die Intensität des Problems davon abhängig ist, welchen Qualitätsmaßstab man an einen lebendigen Kommunikationsort anlegt.

→ Begrenzte finanzielle Handlungsspielräume in den Dörfern

Viele Dörfer verfügen heute über sehr begrenzte finanzielle Handlungsspielräume, ein Teil steht direkt unter Kommunalaufsicht. Dies hat Auswirkungen auf die Investitionsmöglichkeiten in die Erhaltung und zukunftsfähige Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft.

<sup>49)</sup> Hiermit sind private Gebäude gemeint, die aber öffentlich zugänglich sind wie z. B. Läden, Kneipen.

<sup>50)</sup> Albrecht Herrenknecht beschreibt diese Veränderung mit einer „Regionalisierung des Dorfes“ und dem Auftreten von vielfältigen „Dorf-Kulturen“. Individualisierung, Selbstverwirklichung und die Öffnung des eigenen Lebens- und Arbeitsalltags in die Region haben dazu geführt, dass sich das Dorfleben ausdifferenziert hat. Während früher – auch über die Bedeutung des Dorfes als Produktionsort unterstützt – das Dorf als Ganzes im Interesse der Dörfler stand, wurden die Betätigungsfelder und Interessenslagen vielfältiger. Nach Herrenknecht bedeutet dies „allerdings nicht, dass die Bürger im Dorf weniger aktiv sind. Sie tun nur mehr für sich selbst, für ihre Privatsphäre, für ihre Verwandtschaft, in ihrem Freundeskreis, in ihrem Hobbyzirkel oder ihrem Verein. Die Aktivitäten haben sich nach innen verlagert, auf ausgewählte Tätigkeiten und kulturelle Teilgruppen reduziert. [...] Dieser neue Unterbau einer aktiven dörflichen Halb-Öffentlichkeit hat zu einer Ausbehebung alter dörflicher Funktionsmechanismen geführt. Die frühere Orientierung auf die eine Dorfmitte wurde durch den heute vorherrschenden dezentralen Lebensstil des Neubauviertels ersetzt. Das heutige Dorf wird von seinen Rändern aus regiert. Die einstige Mitte ist außer Kraft gesetzt. Das heutige Dorf besteht aus vielen „Mitten“, vielen „Lebensmittelpunkten“ von unterschiedlichen Aktivitäten, Orten und Kulturkreisen.“ Albrecht Herrenknecht: Die Individualisierung des Dorfes – acht Thesen zur gesellschaftlichen Realität des heutigen „Regionalen Dorfes“. Pro Provincia Paper – Regionales Dorf Nr. 1, Seite 6. [www.provincia.de Zugriff vom 26.3.2013]



### → Kommunikationsgebäude oftmals schlecht ausgelastet

Dörfer haben zum Teil viele Kommunikationsgebäude. Diese sind oftmals schlecht ausgelastet, dies gilt insbesondere für viele Bürgerhäuser sowie bspw. für Vereins- und Feuerwehrgebäude (Mannschaftsräume). Die Autoren greifen hierbei auf die Ergebnisse einer flächendeckenden Auslastungsabfrage aller Bürgerhäuser und Mehrzweckhallen in der Verbandsgemeinde Daun, Rheinland-Pfalz<sup>51)</sup> sowie die Erfahrungen aus einem Modelldorf<sup>52)</sup> in der Verbandsgemeinde Daun, in dem die gesamte Kommunikationslandschaft betrachtet wurde, zurück.<sup>53)</sup>

### → Änderungen in der Nachfrage (quantitativ, qualitativ) nach Kommunikationsorten

Die Kommunikationslandschaft ist auf höhere Bevölkerungszahlen in Dörfern ausgelegt, in Dörfern mit Schrumpfungsprozessen muss die Kommunikationslandschaft für ein „weniger an Menschen“ weiterentwickelt werden.

Rückläufige Bevölkerungszahlen können für die meisten Kommunikationsgebäude einen Rückgang in der Nachfrage bedeuten, sofern das Angebot gleich bleibt. Ebenso auf die quantitative Nachfrage wirkt sich aus, dass relevante Bevölkerungsgruppen tagsüber und bis in den Abend hinein immer weniger in den Dörfern anwesend sind. Sie pendeln zum Arbeiten oder zur Ausbildung aus dem Dorf aus. Auch damit verändert sich das Nachfrageverhalten hinsichtlich der Angebote in den Kommunikationsorten im Dorf. Sind in einem Dorf viele Kommunikationsorte vorhanden, wird der Effekt der sinkenden Nachfrage durch Verdünnung noch dramatischer (die Menschen teilen sich in ihrer Nachfrage auf verschiedene Kommunikationsorte auf). Die Folge ist insgesamt, dass Fragen der Tragfähigkeit von Kommunikationsorten in den Dörfern beantwortet werden müssen.

Eine deutlich älter werdende Gesellschaft hat zudem andere Anforderungen an das Dorfleben und an die Kommunikation im Dorf, die sozialen Prozesse verändern sich und müssen neu gestaltet werden. Wie dies im Detail aussehen kann, ist noch unklar. Klar ist jedoch, dass dies Auswirkungen auf die Kommunikationslandschaft haben wird – auf die Nachfrage nach Kommunikationsgebäuden und auch auf die dort verortete Angebotsstruktur.

### → Freiwerdende Kommunikationsgebäude

Eine Reihe von Kommunikationsorten wie beispielsweise Vereinsheime und Sportanlagen werden von den Vereinen in Dörfern selbst betrieben. Die Vereine, die ein wichtiger

<sup>51)</sup> Flächendeckende Auslastungsabfrage aller Bürgerhäuser in der Verbandsgemeinde Daun im Rahmen der Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO), gefördert durch das BMVBS, 2012 bis 2013.

<sup>52)</sup> Die Ortsgemeinde Niederstadtfeld hat sich als Modelldorf im Infrastrukturbereich Kommunikationsorte im Rahmen der Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge für die VG Daun (s. o.) mit der Umsetzung einer ganzheitlichen Herangehensweise an die Kommunikationslandschaft beschäftigt – hier wurden alle Kommunikationsorte in den Blick genommen.

<sup>53)</sup> Die Ergebnisse der Auslastungsabfrage der Bürgerhäuser offenbarten geringe Auslastungszahlen, ein Großteil der Bürgerhäuser wies Auslastungsquoten von unter 10 % auf. Die Mehrzweckhallen waren jedoch in der Summe gut ausgelastet. Bezugsrahmen: Eine 100 %ige Auslastung wurde wie folgt definiert: An jedem Tag wird das Bürgerhaus insgesamt von 8 bis 22 Uhr genutzt. Eine raumbezogene Auslastung wurde nicht vorgenommen. Beurteilungsmaßstab: Um die Auslastungsangaben einordnen zu können, wurden folgende Setzungen getroffen: < 10 % Auslastung: schlechte Auslastung; > 30 % Auslastung: gute Auslastung Ein Blick in das Modelldorf für Kommunikationsorte in der Verbandsgemeinde Daun zeigte ebenfalls eine schlechte Auslastung in vielen weiteren Kommunikationsorten wie Vereinsgebäuden, etc. Nutzungsanreicherungen tragen im Einzelfall aber bereits heute dazu bei, die Auslastung einzelner Kommunikationsgebäude zu erhöhen.

Aktivposten des dörflichen Lebens sind, kämpfen oftmals mit den bekannten Problemen (Nachwuchsmangel und damit verbunden der Überalterung des Vereins sowie Schwierigkeiten, Personen für ein dauerhaftes Engagement in der Vereinsarbeit zu finden, etc.). In der Folge kann sich die Vereinslandschaft verändern. Spielgemeinschaften entstehen, Vereine verschwinden ganz. Was in diesen Fällen mit den zugehörigen und dann untergenutzten oder freiwerdenden Kommunikationsorten geschieht, darüber muss nachgedacht werden.

### → Rückzug von halb-öffentlichen Kommunikationsgebäuden

Kommunikation findet auch an Orten wie Läden, Cafés, Kneipen und Restaurants statt. In den Dörfern, die in schrumpfenden Regionen liegen, ist häufig ein Rückzug aus der Fläche zu beobachten. Die Dörfer verlieren mit der Aufgabe des Dorfladens, der Dorfneipe, etc. nicht nur Infrastruktur der Nahversorgung, sondern auch wichtige Orte der Alltagsbegegnung mit alltäglichen Kommunikationsmöglichkeiten. Insbesondere für alte Menschen mit geringerer Mobilität ist dies problematisch.

### → Nur zum Teil altersgerecht ausgestattete und energetisch sanierte Kommunikationsgebäude

Nicht alle Kommunikationsgebäude sind heute altersgerecht ausgestattet. Zwar wurde in vielen Bürgerhäusern in den vergangenen Jahren in diesen Bereich (Barrierefreiheit) investiert, dies gilt jedoch nicht für alle Kommunikationsorte. Bei einer älter werdenden Bevölkerung spielt die altersgerechtere Ausgestaltung jedoch mit Blick auf die Teilhabemöglichkeiten eine stärker werdende Rolle.

Ähnlich sieht die Situation mit Blick auf den energetischen Zustand der Kommunikationsgebäude aus. Auch hier wurde in den letzten Jahren im Bereich der Bürgerhäuser oftmals saniert, in der Summe weisen jedoch viele Kommunikationsgebäude noch Investitionsstau auf.

### → Tragfähigkeit bei den Kommunikationsorten wie Kindertagesstätten und Schulen

Soziale Infrastruktur wie Kindertagesstätten und Schulen, insbesondere Grundschulen, sind ebenfalls wichtige Kommunikationsorte im Dorf. Die Bevölkerungsentwicklung (rückläufige Kinderzahlen) hat Auswirkungen auf die Tragfähigkeit dieser Infrastruktur und damit auch auf die Möglichkeit dieser Infrastruktur, im Sinne eines Kommunikationsortes zu wirken. Rückläufige Schülerzahlen bedeuten in vielen ländlichen Gebieten, dass Schulen konzentriert werden. Damit werden Schulstandorte in Dörfern obsolet.

Anpassungsnotwendigkeiten bestehen auch im Bereich der Kindertagesstätten. Trotz Zunahme der Nutzungswahrscheinlichkeiten bei den unter 2-Jährigen kann es langfristig aufgrund eines beobachtbaren und zukünftig prognostizierten Rückgangs der Kinderzahlen zu rückläufigen Nutzerzahlen in Kindertagesstätten kommen. Damit sehen sich einige Kindertagesstätten vor Tragfähigkeitsprobleme gestellt, eine Weiterentwicklung der Kindertagesstätten für die Betreuung der 0 bis 6-Jährigen ist somit angezeigt.

## 6.4. Lösungsansätze

### 6.4.1. Lösungsansätze im Überblick

Lösungsansätze zur Entwicklung der Kommunikationslandschaften in den Dörfern haben sowohl prozessuale als auch inhaltliche Aspekte.

#### → Ganzheitliche Betrachtung der Kommunikationslandschaft

Prozessual gesehen muss bei der Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft darauf geachtet werden, dass diese ganzheitlich erfolgt. Anpassungen bzw. Weiterentwicklungen in einem Kommunikationsort haben immer auch Auswirkungen auf die anderen Kommunikationsorte in einem Dorf. Es muss also die Frage gestellt werden, wie die Kommunikationslandschaft eines Dorfes insgesamt in 10, in 20 Jahren aussehen soll. Dabei können verschiedene Unterfragen hilfreich sein: Welche Kommunikationsorte gibt es dann voraussichtlich noch? Können/ wollen wir die Kommunikationslandschaft konzentrieren? Brauchen wir weitere oder andere Kommunikationsorte? Welche Ausstattung sollen diese aufweisen? Welche Angebote wollen wir in ihnen platzieren?

#### → Ziel: Mindestens ein belebtes Kommunikationsgebäude in jedem Dorf

In einem ganzheitlichen Ansatz zur Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft muss vorab geklärt werden, welches Ziel angestrebt werden soll. Aus Sicht der Autoren sollte jedes Dorf auch in Zukunft mindestens ein belebtes Kommunikationsgebäude besitzen, da sich in diesem wichtige soziale Prozesse der Dorfgemeinschaft fokussieren lassen.

Ein belebtes Kommunikationsgebäude übernimmt die Funktion eines Dreh- und Angelpunktes für das Dorf und bindet damit das soziale Bedürfnis nach einer gemeinsamen Dorfmitte.

Wenn es die Größe und das Aktivitätspotenzial (kritische Masse) des Dorfes ermöglichen, können möglicherweise auch mehrere belebte Kommunikationsgebäude vorhanden sein.<sup>54)</sup>

<sup>54</sup> In sehr kleinen Orten muss das eine belebte Kommunikationsgebäude nicht zwangsläufig ein Bürgerhaus mit einem großen Saal sein. Einen Treffpunkt für die Dorfgemeinschaft sollte es jedoch auch hier geben.

#### → Altersgerechte Weiterentwicklung in Ausstattung und Angebotsstruktur

Die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft umfasst auch den Bereich der Altersgerechtigkeit. Das bedeutet zum einen, dass die Infrastruktur an sich altersgerecht ausgestattet und auch möglichst gut erreichbar sein sollte. Zum anderen muss sich die Angebotsstruktur verändern und den Bedürfnissen einer älter werdenden Bevölkerung entgegenkommen. Insbesondere bei der Belegung von Kommunikationsorten muss dieser Aspekt berücksichtigt werden.

#### → Multidorfansatz

Die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft im Rahmen eines ländlichen Veränderungsprozesses steht in jedem Dorf auf der Agenda. Daher eignet sich auch hier der Multidorfansatz (siehe Kapitel 4), mit dem das Thema gemeinsam mit allen Dörfern erschlossen und bearbeitet werden kann. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass in der Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft der Blick in den Teilraum gewendet wird. Sportplätze, Vereinsheime, etc. sind sicherlich Kommunikationsorte, die in teilräumlicher Abstimmung weiterentwickelt werden müssen.

Die strategische und operative Steuerung erfolgt auch hier durch das Leitungsteam des Veränderungsprozesses, ggf. in fachlicher Ergänzung.

#### → Wandel in den Köpfen und Herzen

Bewusstseinsbildung ist auch in diesem Themenbereich die Basis für ein verändertes Handeln, eine gezielte Problem- und Visionskommunikation ist daher vorzusehen. Zunächst muss in diesem Bereich in einem Veränderungsprozess noch einmal herausgestellt werden, warum Kommunikation (und damit vermittelt die Kommunikationslandschaft) so bedeutend für die Entwicklungsfähigkeit der Dörfer ist. Darüber hinaus sind Problemlagen und Handlungserfordernisse zu kommunizieren, noch viel stärker sollte jedoch in der Kommunikation der Aspekt „gute Beispiele für Belegungskonzepte“ aufgegriffen werden. Als mögliches Bild einer wünschenswerten Zukunft können solche Bilder im Prozess sehr aktivierend wirken.

#### → Organisatorische Anpassung der Verwaltung

Die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft erfordert einen ganzheitlichen Blick, dieser muss auch in der Verwaltung als in der Regel zuständige Stelle für öffentliche Kommunikationsgebäude ankommen. Heute finden sich z. T. viele Verwaltungsstellen, die in geteilten Zuständigkeiten mit jeweils einzelnen Facetten berührt sind. Diese organisatorische Aufstellung entspricht jedoch nicht mehr den beobachtbaren Herausforderungen. Öffentliche Kommunikationsorte müssen weniger verwaltet, vielmehr gemanagt und weiterentwickelt werden. In der Organisationsentwicklung der Verwaltung ist daher dieser Aspekt zu berücksichtigen, ggf. ist der Aufbau eines umfassenden Gebäudemanagements sinnvoll.

### 6.4.2. Prozess zur Weiterentwicklung der dörflichen Kommunikationslandschaft

Wie dargelegt müssen sich die Dörfer in ländlichen Veränderungsprozessen auch mit der ganzheitlichen Weiterentwicklung ihrer Kommunikationslandschaft beschäftigen. Bisher gab es jedoch nach Kenntnis der Autoren keine ausdifferenzierten und umfassenden Prozessvorschläge, die in den Dörfern zur Anwendung gebracht werden konnten.

Aufbauend auf den Erfahrungen eines Modelldorfes wird daher folgender Prozess zur Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft vorgeschlagen. Dieser bezieht sich im Schwerpunkt jedoch auf die dörflichen Kommunikationsgebäude, Kommunikationsplätze werden nur mitdiskutiert.<sup>55)</sup>

Im Fokus des Prozessvorschlages steht das Dorf mit seiner Dorfgemeinschaft und damit verbunden die Kommunikationsbeziehungen im Dorf. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier auf der Betrachtung des Bürgerhauses, das als öffentliches Gebäude für die gesamte Dorfgemeinschaft zur Verfügung steht. Der dörfliche Blick ist in dieser Ausrichtung sehr stark. Hat ein Dorf stärkeren Handlungsdruck bspw. im Bereich eines Vereinsheims oder eines Sportplatzes und nähert es sich so seiner Kommunikationslandschaft, muss der dörfliche Blick um den teilräumlichen ergänzt werden. Ggf. ist sofort ein teilräumlicher Prozess zu beginnen.

Der Prozess zur ganzheitlichen Weiterentwicklung der dörflichen Kommunikationslandschaft gliedert sich in folgende Phasen:

- Phase 1: Projektvorbereitung und Sensibilisierung
- Phase 2: Erhebung und Analyse der Kommunikationslandschaft
- Phase 3: Vision für das Dorf
- Phase 4: Szenarien der Kommunikationslandschaft
- Phase 5: Transformation
- Begleitend: Öffentlichkeitsarbeit

<sup>55)</sup> Im Modelldorf für Kommunikationsorte wurde sich der dörflichen Kommunikationslandschaft genähert, Kommunikationsgebäude und -plätze wurden betrachtet. In der pilothaften Erarbeitung zeigte sich jedoch, dass bei den Kommunikationsplätzen kein größerer Handlungsbedarf aufgetreten ist, so dass in der methodischen Ableitung eines Prozessvorschlages die Frage der Plätze (und des teilräumlichen Blickwinkels) weniger zum Tragen kam. Aus diesem Grund fokussiert der hier vorgelegte Prozessvorschlag stärker auf die Kommunikationsgebäude. Angerissen werden jedoch Fragen und Aspekte, die bei der Betrachtung von Kommunikationsplätzen noch zu berücksichtigen sind. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass die Kommunalstruktur (in Rheinland-Pfalz: Verbandsgemeinde, Ortsgemeinde) bundeslandspezifisch ist. Ggf. müssen andere Bundesländer den Prozess auf ihre Situation leicht anpassen.



Abbildung 6: Phasen 1 und 2 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft (Quelle: Eigene Darstellung.)

#### → Phase 1: Projektvorbereitung und Sensibilisierung

Bevor in den eigentlichen Prozess zur Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft eingestiegen werden kann, muss ein solcher Prozess vorbereitet werden. In dieser Phase ist daher eine Sensibilisierung zur Bedeutung von Kommunikation in Dörfern in Verbindung mit der Aktivierung von Dorfgemeinschaften vorzusehen. Diese Sensibilisierung ist damit Teil der bereits erfolgten Bewusstseinsbildung zum demographischen Wandel und seinen erwartbaren Auswirkungen im gesamten Gebiet des Veränderungsprozesses.

Mit Beginn des Prozesses in den Dörfern müssen sich die kommunalpolitisch Verantwortlichen vor Ort aktiv dafür entscheiden, sich mit der Kommunikationslandschaft zu beschäftigen. Auch müssen im Rahmen der Projektvorbereitung die Träger der Kommunikationsorte angesprochen und für eine Teilnahme am Prozess geworben werden.

#### → Phase 2: Erhebung und Analyse der Kommunikationslandschaft

In dieser Phase werden umfangreiche Informationen zur Kommunikationslandschaft erhoben. Wo befinden sich die Gebäude? Wie gestaltet sich ihre Einnahmen- Ausgaben-Situation? Wie ist der Gebäudezustand? Sind sie energetisch in einem optimalen Zustand? Sind sie barrierefrei erreichbar und ausgestattet? Stehen kurz-, mittel- oder langfristig notwendige Investitionen für Sanierungs- oder Umbauarbeiten an? – alle diese Fragen müssen in der Phase 2 des Prozesses beantwortet werden.

In einer Auftaktveranstaltung mit den kommunalpolitisch Verantwortlichen im Dorf und den Trägern der Kommunikationsorte ist zunächst der Prozess der Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft genau zu erläutern. Die Unterlagen zur Erhebung der



umfangreichen Informationen (Gebäude-Exposés, Einnahmen-Ausgaben-Tabellen, Materialien zur Erhebung der Auslastungssituation, etc.) sind vorzustellen.

Die Ausgangssituation der vorhandenen Datenbasis wird je nach Dorf und Kommunikationsgebäude sehr unterschiedlich sein. Daher empfiehlt es sich, den Trägern der Kommunikationsgebäude das Angebot zu unterbreiten, bei Bedarf beim Ausfüllen der Materialien behilflich zu sein.

Die Vorteile der Sammlung und Aufbereitung der Daten sollten zudem deutlich herausgestellt werden. Sind die Daten einmal erhoben, lassen sie sich einfach und mit geringem Aufwand aktualisieren. Dies erleichtert die Aufbereitung und Zusammenführung der Daten bei der Übergabe an eine andere Person (bspw. im Falle einer Nachfolge im kommunalpolitischen Gremium, Vereinsvorstand, etc.).

### → Phase 3: Vision für das Dorf

## Kommunikationslandschaft: Prozessvorschlag

**Phase 3: Vision für das Dorf**



- Wie soll mein Dorf 2030 aussehen? (und Blick in den Teilraum)
- Dorfwerkstatt
- Ortsbegehung
- Exkursion








Abbildung 7: Phase 3 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft (Quelle: Eigene Darstellung.)

Nicht losgelöst von der Frage der Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft eines Dorfes zu betrachten ist die Frage, wo sich das Dorf in 10, in 20 Jahren sieht, was es dann für ein Dorf sein will. Die Frage der Vision für das Dorf lenkt die Frage der Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft.

Daher empfiehlt es sich, sich zunächst mit der Vision als einem Zukunftsbild für das jeweilige Dorf zu beschäftigen. Abgeleitet aus der Vision ist dann die Frage zu beantworten, welche Wünsche und Anforderungen sich daraus für die Kommunikationslandschaft der Zukunft ergeben.

An dieser Stelle kann es sinnvoll sein, den Blick vom Dorf in den Teilraum zu lenken, beispielsweise wenn die Weiterentwicklung von Sportstätten und Vereinsheimen ansteht. Da die Weiterentwicklung dieser Kommunikationsorte auch davon abhängt, wie sich die umliegenden Dörfer voraussichtlich entwickeln werden und welche Vision sie anstreben, ist hier ein gemeinsames Treffen der Träger der betreffenden Kommunikationsorte notwendig.

Auf Ebene des einzelnen Dorfes empfiehlt sich, die Vision gemeinsam mit den Bürgern zu bearbeiten. Hierzu kann eine Dorfwerkstatt eingesetzt werden, die folgende Fragen aufruft:<sup>56)</sup>

- Was sind die Stärken unseres Dorfes? Was macht unser Dorf für uns aus?
- Wie soll unser Dorf zukünftig aussehen?
- Wie soll unser Miteinander im Dorf zukünftig aussehen?
- Wo findet zukünftig Kommunikation in unserem Dorf statt?
- Gibt es Ansprüche, die mit den heutigen Kommunikationsorten nicht mehr realisiert werden können?
- Was geschieht zukünftig in unseren Kommunikationsgebäuden? Wie kann eine Belebung gelingen? Welche Angebote wünschen wir uns?

Die Dorfwerkstatt sollte um eine Ortsbegehung ergänzt werden, in der man die Kommunikationsorte besichtigt und unter Einsatz von Hilfsmitteln (Rollstuhl, Rollator, Kinderwagen) überprüft, inwieweit die Kommunikationsgebäude barrierefrei erreichbar sind und wie die Entfernung der einzelnen Kommunikationsorte zueinander einzuordnen ist. Um den Bürgern die Kommunikationslandschaft stärker bewusst zu machen und die Wertschätzung zu befördern, kann in einem Kommunikationsort ein gemeinsames Mittagessen oder eine kleine Aktion durchgeführt werden.

<sup>56)</sup> Die Fragen können bspw. unter Anwendung der Methode World-Café bearbeitet werden. Im Modelldorf ist deutlich geworden, dass die in diesem Bereich aufgerufenen Fragen nicht einfach zu bearbeiten und im Dorf zu kommunizieren sind. Der gedankliche Wechsel von dem Blick heute auf eine Situation in 2030 ist schwierig, aber möglich.



Anschließend sollten die Ergebnisse der Dorfwerkstatt mit Ortsbegehung mit den kommunalpolitisch Verantwortlichen in den Dörfern, möglichst gemeinsam mit den Trägern der Kommunikationsorte, verdichtet und weiter bearbeitet werden.

Es kann auch hilfreich sein, mit Vertretern des Dorfes eine Exkursion zu bestpractice-Beispielen für belebte Kommunikationsorte durchzuführen.

#### → Phase 4: Szenarien der Kommunikationslandschaft

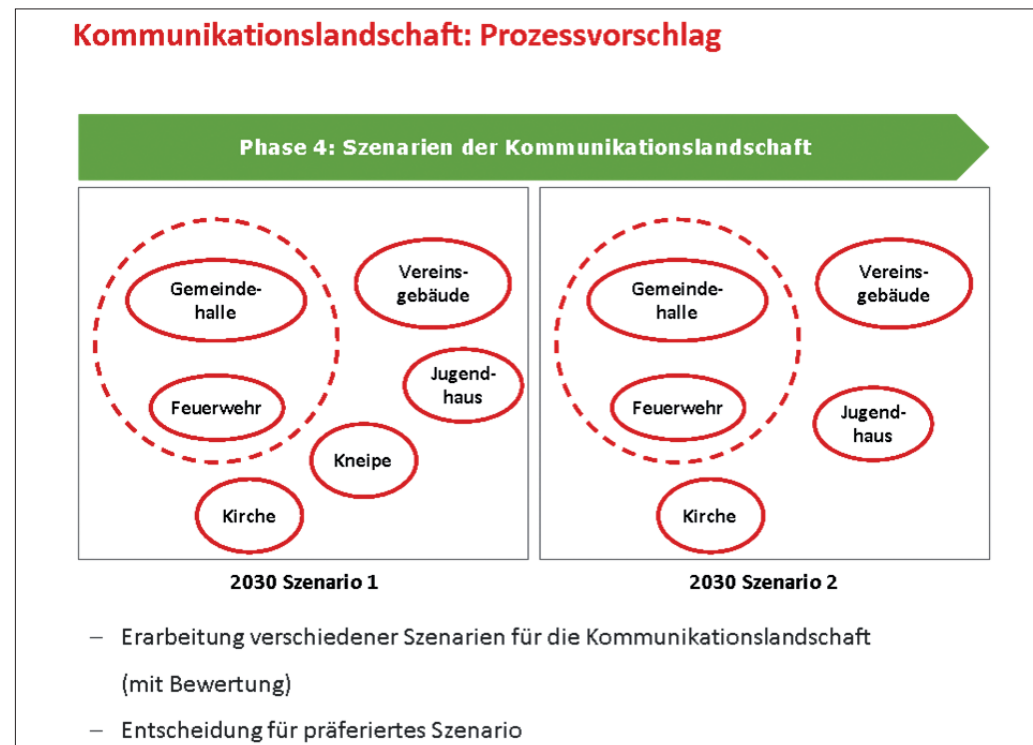


Abbildung 8: Phase 4 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft (Quelle: Eigene Darstellung.)

Mit Szenarien werden verschiedene Zukunftsbilder der Kommunikationslandschaft erarbeitet und hinsichtlich der daraus resultierenden Auswirkungen bewertet. Durch Szenarien erhält man die Möglichkeit, sich bewusster in einem Optionsfeld von Handlungsmöglichkeiten zu bewegen, da man die Optionen schon durchgespielt hat.

In der Erarbeitung der verschiedenen Szenarien der Kommunikationslandschaft werden alle Kommunikationsgebäude eines Dorfes einbezogen. Es wird verdeutlicht, wie die wahrscheinliche Entwicklung jedes einzelnen Kommunikationsortes in dem entsprechenden Szenario sein wird und welche Auswirkungen dies hat. Hier wird in unterschiedlichen Varianten durchgespielt, welche Auswirkungen eine Funktionszusammenlegung bzw. eine Reduzierung der Kommunikationslandschaft haben könnte. Basis-Szenario

ist dabei immer ein Status-quo-Szenario, in dem abgeleitet wird, was passiert, wenn alles so bleibt wie bisher (Wie verändert sich die Situation, wenn nicht gehandelt wird?). Daneben werden verschiedene Szenarien erarbeitet, bei denen an bestimmten Stell-schrauben Veränderungen vorgenommen werden. Im Fall der Kommunikationslandschaft können dies grundsätzlich Faktoren wie die altersgerechte Weiterentwicklung, eine Funktionszusammenlegung oder eine Schließung von Kommunikationsorten sein.

Anschließend erfolgen eine Bewertung der Szenarien mit Vor- und Nachteilen und eine Gegenüberstellung der einzelnen Szenarien. Letztendlich steht die Entscheidung für ein präferiertes Szenario, das dann über die Zeit realisiert werden soll.

#### → Phase 5: Transformation

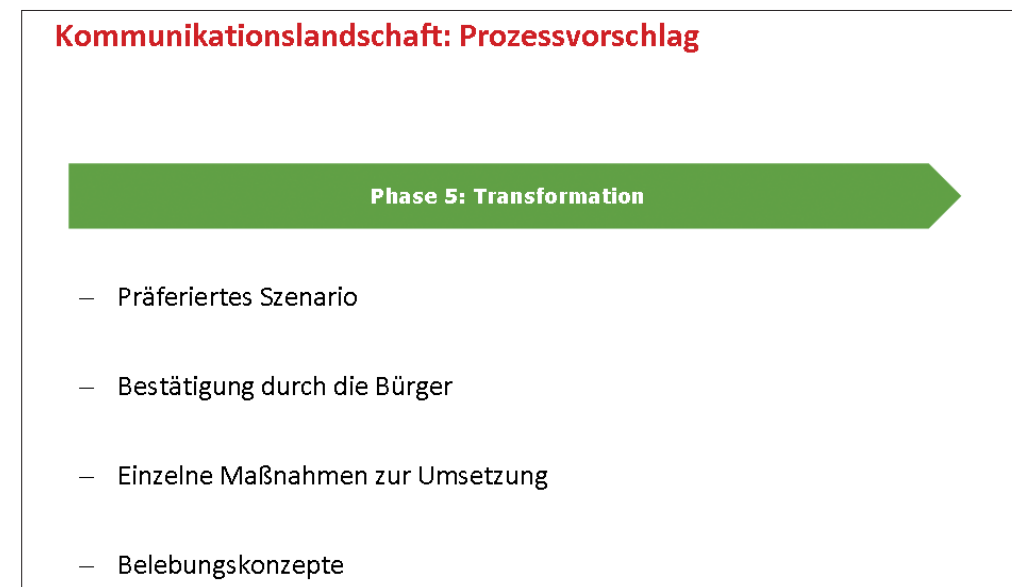


Abbildung 9: Phase 5 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft (Quelle: Eigene Darstellung.)

Die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft ist eng mit der Entwicklung der Dorfgemeinschaft verbunden. Daher ist es sehr wichtig, die Bürger an dieser Weiterentwicklung zu beteiligen. Die Szenarien und das von den kommunalpolitisch Verantwortlichen und den Trägern der Kommunikationsorte präferierte Szenario ist in einer öffentlichen Veranstaltung (Präsentationstermin) im Dorf vorzustellen und zu diskutieren, da die Bürger das angestrebte Szenario bestätigen müssen.

Hat man sich im Dorf auf ein Szenario einigen können, so sind die einzelnen Maßnahmen zur Realisierung auszuarbeiten und anschließend über einen längeren Zeitraum zu realisieren. Hierbei kann es sich in der Praxis als schwierig herausstellen, sich auf ein Szenario im Dorf festzulegen, sich sozusagen heute schon für ein Zukunftsbild zu entscheiden. Denn übertragen bedeutet eine solche Festlegung, dass für einen erwarteten positiven Effekt in 10 oder 20 Jahren ggf. heute Veränderungen angestrebt werden müs-

sen (zum Teil auch unbequeme). Daher ist es realistischer, davon auszugehen, dass für die letztendliche Entscheidung ein gewisser Zeitraum eingeräumt werden muss. Spätestens jedoch, wenn größere Investitionen anstehen, sollte sich ein Dorf für ein Szenario entscheiden.

Auch die Transformationsphase ist durch Treffen der kommunalpolitisch Verantwortlichen in den Dörfern mit den Trägern der Kommunikationsorte zu begleiten. Teil der Transformationsphase ist die Erarbeitung und Umsetzung von Belebungs Konzepten (siehe hierzu Kapitel 6.4.4.).

### → Begleitend Öffentlichkeitsarbeit

Ein solcher Prozess ist durch Öffentlichkeitsarbeit zu begleiten, um die Bürger und Akteure zu informieren. Dazu kann neben Veröffentlichungen im Mitteilungsblatt sinnvollerweise die Internetseite des Dorfes – sofern vorhanden – eingesetzt werden.

## 6.4.3. Altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft in Dörfern

### 6.4.3.1. Überblick

Grundsätzlich müssen bei einer altersgerechten Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft eines Dorfes folgende Aspekte betrachtet werden: 1, (bauliche) Anpassung der Infrastruktur, 2, Erreichbarkeit und 3, vorgehaltenes Angebot.

Die Kommunikationslandschaft muss auf die Bedürfnisse einer älteren Dorfgemeinschaft ausgerichtet werden. Zentrale Kommunikationsgebäude wie das Bürgerhaus, die sich an die gesamte Dorfgemeinschaft richten, sollten möglichst barrierefrei ausgestattet und erreichbar sein. Dies bedeutet, dass eine barrierefreie Zugänglichkeit, barrierefreie Sanitäranlagen, ggf. Rampen und Aufzüge vorzuhalten sind.<sup>57)</sup>

Eine altersgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur bedeutet auch, dass räumliche Voraussetzungen für die Bedürfnisse der Menschen nach offenen Treffs und zwanglosen Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden müssen (siehe Kapitel 6.4.4.). Neben der Infrastrukturanpassung spielt bei der altersgerechten Weiterentwicklung die Erreichbarkeit der Kommunikationsorte eine wichtige Rolle. Gerade für ältere, mobilitätseingeschränkte Menschen müssen Kommunikationsorte erreichbar sein. Dies berührt zum einen Fragen von Barrieren auf dem Weg zum Kommunikationsort an sich, als auch Fragen der Entfernung.<sup>58)</sup> Bei einer Neukonzeptionierung bspw. eines offenen Treffs (siehe Kapitel 6.4.4.) ist daher darauf zu achten, wo dieser sinnvoll liegen kann.

<sup>57)</sup> Wie die Altersgerechtigkeit der Kommunikationslandschaft realisiert werden kann, muss in den Dörfern entschieden werden. Nicht alle Kommunikationsgebäude (z. B. Vereinsheime) müssen barrierefrei ausgestattet sein. An sie kann nicht der gleiche Maßstab angelegt werden, der für Bürgerhäuser gilt, die sich per se an die gesamte Dorfgemeinschaft richten. Auch ist im Einzelfall zu entscheiden, ob ein Kommunikationsgebäude wirklich komplett barrierefrei im Sinne der DIN ISO-Norm sein muss oder ob Barrierearmut als ausreichend angesehen wird.

<sup>58)</sup> Zum Teil kann bei weiteren Entfernungen der Kommunikationsorte die Erreichbarkeit schlicht dadurch verbessert werden, dass auf den zentralen Wegen Ruhebänke aufgestellt werden.

Zu guter Letzt muss das Augenmerk auf die Angebote gerichtet werden, die in den Kommunikationsorten vorgehalten werden. Hier stellt sich die Frage, ob diese den aktuellen und für die Zukunft erwartbaren Bedürfnissen entsprechen und/ oder ob diese weiterentwickelt werden müssen.

Nachfolgend soll anhand eines Beispiels dargelegt werden, zu welchem Ergebnis eine umfassende altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft in Dörfern führen kann.

### 6.4.3.2. Generationenstätte: Ein Beispiel für eine altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft in Dörfern

Hier wird die Idee einer Generationenstätte<sup>59)</sup> beschrieben, die alle drei oben genannten Ebenen einer altersgerechten Weiterentwicklung aufgreift und eine ganzheitliche Betrachtung der Kommunikationslandschaft eines Dorfes berücksichtigt. Die Generationenstätte ist damit Ergebnis einer Anpassung der sozialen Infrastruktur an eine weniger und älter werdende Bevölkerung. Sie denkt dabei Kommunikations- und Betreuungsinfrastruktur zusammen.

### → Gründe für die Entwicklung einer Generationenstätte in Kita-Standortgemeinden

Eine Generationenstätte als Infrastruktur richtet sich an verschiedene Generationen in den Dörfern und hält Angebote für die verschiedensten Altersgruppen vor. In ländlichen Veränderungsgebieten lässt sie sich besonders gut aus einer Kindertagesstätte heraus entwickeln. Dies hat mehrere Gründe.

Die Weiterentwicklung der Kindertagesstätten hin zu Generationenstätten ist eine Möglichkeit, langfristig Kita-Standorte in der Fläche zu halten und durch ein besonderes Profil aufzuwerten. Denn trotz kurzfristigem Anstieg der Nutzerzahlen in vielen Kitas durch den Ausbau der Betreuung der <2-Jährigen (verbunden mit veränderten Ansprüchen an die Räumlichkeiten) sehen sich viele Kitas in Regionen mit Schrumpfungsprozessen langfristig mit einem deutlichen Rückgang der Nutzerzahlen konfrontiert.

Generationenstätten sind zudem ein Angebot an sozialer Infrastruktur, das sich an alte Menschen in den Dörfern richtet. Denn Dörfer werden strukturell älter, zukünftig wird es in den meisten Dörfern mehr alte und hochbetagte Menschen als heute geben. Diese alten Menschen halten sich zudem häufiger als junge Menschen, die zum Arbeiten und zur Ausbildung auspendeln, in ihrem Dorf auf. Die Nachfrage nach sozialer Infrastruktur in den Dörfern für alte Menschen wird daher steigen. Dezentrale Betreuungs- und Begegnungsinfrastruktur gibt es in den meisten Dörfern für alte Menschen noch nicht, diese muss aufgebaut werden.

<sup>59)</sup> Die Idee der Generationenstätte wurde durch die Arbeiten im Rahmen der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun entwickelt. Die vorgestellte Idee ist dabei eine umfassende Weiterentwicklung der Infrastruktur. Darüber hinaus bestehen jedoch verschiedene (und unterschiedlich intensive) Möglichkeiten, generationenübergreifendes Arbeiten in Kindertagesstätten einzuführen und damit die soziale Infrastruktur in diesem Bereich weiterzuentwickeln. Hierin sind auch vielerorts bereits etablierte Ansätze, Senioren stärker in die Arbeit der Kita zu integrieren, berücksichtigt. Welche dieser Varianten vor Ort in den Dörfern zum Tragen kommen kann, hängt von den finanziellen Spielräumen und örtlichen Rahmenbedingungen ab. Nicht jede Kita wird sich zu einer umfassenden Generationenstätte weiterentwickeln können. Zu den verschiedenen Varianten der Weiterentwicklung siehe Masterplan „Weiterentwicklung der Kindertagesstätten der Verbandsgemeinde Daun zu Generationenstätten“, 2013, Kapitel 7.3. Download unter <http://www.daun.de/wege/index.php/projektueberblick/moro-regionalstrategie-daseinsvorsorge>.

Generationenstätten nutzen wenn möglich vorhandene soziale Infrastruktur und entwickeln diese weiter. Es bietet sich daher an, dezentral in den Dörfern vorhandene Infrastruktur wie z. B. Kindertagesstätten zu nutzen. Ein Teil der Räume (Küche, Essensraum, Sportraum, etc.) kann so multifunktional genutzt werden.

Generationenstätten sind ein Gewinn für Jung und Alt. Sie bieten nicht nur Synergien in der Auslastung der Infrastruktur, sondern die Zusammenführung von Jung und Alt ist an sich positiv. Kinder können von den Erfahrungen und der Zeit, die alte Menschen einbringen können, profitieren. Umgekehrt erhalten alte Menschen neue Impulse und die Möglichkeit der generationenübergreifenden Begegnung. Dies kann gegen Vereinsamung helfen. Zudem besteht die Möglichkeit des gemeinsamen Mittagessens.

Generationenstätten können ein Standortvorteil sowohl für das Dorf, in dem die Generationenstätte steht, als auch für den Teilraum sein. Durch die Weiterentwicklung der Kita kann langfristig der Standort gesichert, das Profil geschärft und ein Alleinstellungsmerkmal entwickelt werden.

#### → Teilräumliche Ausrichtung der Generationenstätte, um ausreichend kritische Masse zu erreichen

Die Weiterentwicklung einer Kita zu einer Generationenstätte sollte immer für den gesamten Teilraum und nicht nur für die Standortgemeinde erfolgen. In der Regel sind Kindertagesstätten in ländlichen Gebieten bereits teilräumlich organisiert (z. B. Kita-Zweckverbände verschiedener Dörfer). Es bietet sich daher an, für die Generationenstätte das gleiche Einzugsgebiet vorzusehen. Eine teilräumliche Ausrichtung ist deshalb notwendig, da die Entwicklung einer Generationenstätte eine kritische Masse an freiwilligem Engagement und Nutzern voraussetzt. Diese in einem einzelnen Dorf zu generieren, ist schwierig.

#### → Eine umfassende Generationenstätte als Ergebnis einer ganzheitlichen Betrachtung

Eine umfassende Generationenstätte endet jedoch nicht bereits bei der Zusammenführung einer Kita mit Begegnungsangeboten für alte Menschen, wenngleich hier natürlich eine wichtige Säule liegt.

Vielmehr sollte bei der Weiterentwicklung die gesamte Kommunikationslandschaft in den Blick genommen und dabei geprüft werden, welche Möglichkeiten sich durch das Zusammendenken der verschiedenen Bereiche ergeben. In der Regel haben Dörfer mit Kita ein Bürgerhaus, möglicherweise kommen noch Vereinsgebäude, Mannschaftsräume der Feuerwehr, Dorfplätze, Spielplätze, etc. hinzu. Besteht in diesen Kommunikationsorten investiver Handlungsbedarf (bspw. anstehender Investitionsbedarf hinsichtlich energetischer Sanierung und altersgerechter Ausstattung) oder kann eine Nutzung sinnvollerweise integriert werden (bspw. Synergien in der Spielplatznutzung), so sind diese Aspekte in der Entwicklung einer Generationenstätte zu berücksichtigen. Ziel ist es bei der Weiterentwicklung sozialer Infrastruktur immer, durch multifunktionale Nutzung die Attraktivität und Auslastung der Infrastruktur zu erhöhen.

#### → Funktionen einer umfassenden Generationenstätte

Eine Generationenstätte, die aus einer Weiterentwicklung der Kita unter Berücksichtigung der gesamten Kommunikationslandschaft entwickelt wird, könnte damit folgende Funktionen umfassen:

1. Kindertagesstätte zur Betreuung von Kinder von 0 bis <7 Jahren mit der Möglichkeit der Realisierung eines Ganztagesangebotes (mit Mittagessen) und der Möglichkeit zur Inklusion
2. die Funktion eines offenen Treffpunktes für alle Generationen mit einem spezifischen neuen Angebot insbesondere (aber nicht nur) für Senioren
3. kleines Café als offener Treff (verbunden mit der Möglichkeit, dort Mittag zu essen)
4. die Funktion des klassischen Bürgerhauses zur Vitalisierung des dörflichen Lebens (Veranstaltungen, Familienfeiern, Versammlungsmöglichkeiten für Vereine)
5. Feuerwehr mit Gerätehaus und Mannschaftsraum
6. Büro für die kommunalpolitische Vertretung des Dorfes und Sitzungsmöglichkeiten
7. ggf. ein Jugendraum<sup>60)</sup>
8. Kinderspielplatz der Kita, öffentlicher Spielplatz
9. Generationengarten zum gemeinsamen Gärtnern

Die Funktionen 1,2,3,8,9 richten sich dabei klar an den gesamten Teilraum, die weiteren Funktionen sind vornehmlich für die Standortgemeinde der Generationenstätte ausgerichtet.

#### → Geeigneter Standort einer Generationenstätte

Wird die gesamte Kommunikationslandschaft in die Entwicklung einbezogen, stellt sich die Frage, welcher Standort im Dorf für die Generationenstätte der Beste ist. Dies kann nicht allgemein, sondern muss in der betreffenden Standortgemeinde beantwortet werden.

Folgende Aspekte sollten bei der Standortwahl jedoch berücksichtigt werden:

- Ist der geplante Standort der Generationenstätte gut erreichbar?<sup>61)</sup>
- Befindet er sich in der Nähe der Dorfmitte bzw. vorhandener Infrastruktur wie Bushaltestelle, Dorfplatz, Kirche?

<sup>60)</sup> Die Erfahrungen in der dörflichen Entwicklung zeigen, dass es positiv ist, die Generationen stärker zusammen zu bringen. Ob die Jugendlichen in eine solche Generationenstätte integriert werden sollten, ist jedoch unklar. Jugendliche äußern oftmals das Bedürfnis, unter sich sein zu wollen. Hier kann eine eigene Räumlichkeit an einem anderen Ort sinnvoller sein.

<sup>61)</sup> Hier ist einmal die Erreichbarkeit für mobilitätseingeschränkte Menschen aus dem Dorf gefasst. Daneben muss für alte Menschen aus den Nachbargemeinden jedoch (relativ unabhängig von gewählten Standort) die Erreichbarkeit gewährleistet werden – beispielsweise durch den ÖPNV oder privat organisierte Fahrdienste.

- ❑ Bietet der Standort die räumlichen Voraussetzungen zur Entwicklung einer Generationenstätte?
- ❑ Sind Freiflächen für ein Außengelände (Spielplatz, Generationengarten) vorhanden?
- ❑ Bietet der Standort möglicherweise darüber hinausgehende Erweiterungsflächen (Leerstände in der Nachbarschaft oder Freiflächen), die mittelfristig eine Erweiterung des Areals um Angebote bspw. im Bereich der Tagespflege, der Betreuung von Demenzkranken oder des betreuten Wohnens ermöglichen?

#### → Freiwerdende Kommunikationsgebäude bei Entwicklung einer Generationenstätte

Die Entwicklung einer Generationenstätte in beschriebener Form stellt auch eine Fokussierung der Kommunikationslandschaft dar, bestehende Kommunikationsgebäude werden damit ggf. frei. In einem ganzheitlichen Ansatz muss daher auch betrachtet werden, was mit diesen Gebäuden geschehen soll (z. B. Nachnutzungskonzepte, Veräußerung).

### 6.4.4. Belebungsconzepte für Kommunikationsgebäude

#### → Belegung von Kommunikationsgebäuden durch Funktions- und Angebotsanreicherung sowie Bewerbung

Neben einer umfassenden Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft kann es in den Dörfern auch sinnvoll sein, über einzelne Kommunikationsgebäude und ihre Belegung nachzudenken. Hierunter werden Ansätze verstanden, die dazu führen, dass in den Kommunikationsgebäuden „mehr passiert“. Dies kann durch die Anreicherung von Funktionen (z. B. Integration eines Ladens in das Bürgerhaus) oder von Angeboten (zusätzliche Kurse und Treffs im Kommunikationsgebäude) bis hin zu einer verbesserten Bewerbung (z. B. der Ausstattung und die damit verbundenen Nutzungsmöglichkeiten oder der Angebote in einem Bürgerhaus) reichen. Grundsätzlich behält jedoch ein Kommunikationsgebäude seine Grundfunktion bei.

#### → Gründe für die Notwendigkeit von Belebungsconzepten

Belebungsconzepte für Kommunikationsgebäude sind aus verschiedenen Gründen heraus notwendig.

Die Auslastung von Kommunikationsgebäuden ist möglicherweise gering und soll erhöht werden. Veränderte Kommunikationsbedürfnisse der Dorfgemeinschaften (mit ausgelöst durch Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung) können durch die heutigen Angebote der Kommunikationsgebäude nicht befriedigt werden, so dass neue Angebote benötigt werden. Möglicherweise treten Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Kommunikationsgebäude auf.

Tritt mindestens einer dieser Gründe auf, so empfiehlt es sich, über Belebungsconzepte nachzudenken.

#### → Ganzheitlicher Blick bei Belebungsconzepten sinnvoll

Die Belegung eines Kommunikationsgebäudes in einem Dorf wirkt sich auch auf die anderen aus. Daher ist die Erarbeitung und Umsetzung eines Belebungsconzeptes nicht möglich, ohne sich mit den Angeboten in den anderen Kommunikationsgebäuden sowie deren Trägern auseinanderzusetzen. Ein ganzheitlicher Blick ist damit auch hier sinnvoll, wengleich auch nicht immer gleich die gesamte Kommunikationslandschaft weiterentwickelt werden muss.

Stehen im Rahmen der Belegung eines Kommunikationsgebäudes größere Investitionen an, sollte man darüber nachdenken, wie die Kommunikationslandschaft in 10, 20 Jahren aussehen und welche Rolle das betreffende Gebäude darin spielen soll.

#### → Verschiedene Möglichkeiten von Belebungsconzepten

Die Möglichkeiten der Belegung eines Kommunikationsgebäudes sind vielfältig und hängen von den Spezifika des jeweiligen Dorfes, der Kommunikationslandschaft insgesamt und dem Kommunikationsgebäude, das belebt werden soll, ab. Nicht jeder der nachfolgend dargelegten Ansatzpunkte (kein abschließender Überblick) eignet sich für die Belegung jedes Kommunikationsgebäudes.



Abbildung 10: Überblick über Belegungsmöglichkeiten von Kommunikationsgebäuden (Quelle: Eigene Darstellung.)



### → Öffentliches Wohnzimmer, offener Treff

Unter sog. „offenen Treffs“ wird die Öffnung eines Kommunikationsgebäudes wie bspw. des Bürgerhauses für alle Bürger zu bestimmten, festen, regelmäßigen Zeitpunkten mit der Möglichkeit der ungezwungenen Begegnung der Generationen gefasst.

Zukünftig wird es in vielen Dörfern immer mehr ältere und hochbetagte Menschen geben, die, je älter sie sind, immer mehr Zeit in ihrem Dorf verbringen. Nicht immer ist gegeben, dass sie noch in gewachsene Familienstrukturen im Dorf eingebunden sind, da die Kinder fortgezogen sind. Selbst wenn Angehörige noch im gleichen Dorf leben, ist nicht immer gegeben, dass sie tagsüber im Dorf anwesend sind (berufliches Auspendeln).

Der offene Treff bietet in diesem Fall eine einfache Möglichkeit der Begegnung für alte Menschen und auch für Jung und Alt an. Er ist damit ein Mittel gegen die Vereinsamung. Hilfreich ist es hier, an den offenen Treff eine Form des gastronomischen Angebotes zu koppeln (z. B. Café- und Küchen-Betrieb, professionell oder ehrenamtlich organisiert), so dass man im offenen Treff gemeinsam frühstücken, einen Kaffee trinken oder Mittagessen kann.<sup>62)</sup> In Orten, die eine Kindertagesstätte haben, in der mittags selbst gekocht wird, kann das Mittagessen auch auf Senioren ausgeweitet werden.<sup>63)</sup>

Der offene Treff in einem Kommunikationsort kann damit das Treffen in einem Café oder einer Kneipe (die immer mehr aus den Dörfern verschwinden) ersetzen. Ist im Dorf aber noch ein entsprechendes Angebot vorhanden, so sollte eine Kooperation angestrebt werden. Ggf. ist auf die Etablierung eines offenen Treffs zu verzichten, um keine unnötigen Konkurrenzsituationen aufzubauen.

Im Rahmen des offenen Treffs können zwanglose Aktivitäten angeboten werden, entweder von Ehrenamtlichen oder von den Nutzern selbst organisiert.<sup>64)</sup>

Die gelungene Gestaltung eines offenen Treffpunktes hängt auch von den räumlichen Voraussetzungen ab. Der offene Treff sollte in einer Art „öffentlichem Wohnzimmer“<sup>65)</sup> realisiert werden. Ein öffentliches Wohnzimmer ist im optimalen Fall gemütlich, nicht zu groß, schnell zu heizen, von außen einsehbar und liegt in oder in der Nähe der Dorfmitte.

Die Beschreibung des idealen öffentlichen Wohnzimmers macht deutlich, dass viele heutige Bürgerhäuser diese Anforderungen nicht erfüllen können. Dies ist auch nicht verwunderlich, wurden sie doch für den Zweck der größeren Veranstaltung ausgelegt. Für die Etablierung eines offenen Treffs sind dann andere Kommunikationsgebäude zu prüfen.

Bieten die übrigen Kommunikationsgebäude die Möglichkeit der Integration nicht, ist zu überlegen, ob sich ein leerstehendes Gebäude oder einen Gebäudeteil in privater Hand

<sup>62)</sup> Beispiel Lichtenfels Dalwigkthal: Eine Bürgergenossenschaft hat im Bürgerhaus ein dörfliches Begegnungszentrum mit Gaststätte eingerichtet. Daneben gibt es soziale Angebote wie Mahlzeiten für Alleinstehende, PC-Kurse und Kinderbetreuung auf Mehrgenerationenbasis.

<sup>63)</sup> Beispiel Ortsgemeinde Gillenfeld in der Verbandsgemeinde Daun: Die Kindertagesstätte Emmaus in Gillenfeld bietet Mittagessen auch für Senioren an.

<sup>64)</sup> Beispiel Ortsgemeinde Darscheid in der Verbandsgemeinde Daun: Die Frauengemeinschaft der katholischen Kirche organisiert einen nachgefragten Spielenachmittag, es wird der Dorfmeister im Mensch-ärgere-Dich-nicht gekürt.

<sup>65)</sup> Der Begriff wurde von Rosemarie Bitzigeio, Plan-Lenz GmbH im Rahmen des Projektes DIE – Chance für das Dorf! der vier VGn Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen geprägt.

für die Einrichtung eines öffentlichen Wohnzimmers eignet. Generell sollte es jedoch das Ziel sein, die Kommunikationslandschaft nicht weiter auszudifferenzieren, sondern eher zu konzentrieren.

### → Café, Dorfkneipe

Gibt es in einem Dorf kein Café, keine Dorfkneipe (mehr), so ist zu prüfen, ob das Bürgerhaus oder ein anderes Kommunikationsgebäude die Möglichkeit bietet, wieder ein Café oder eine Kneipe zu integrieren.<sup>66)</sup>

### → Kleiner Laden

Eine weitere Möglichkeit stellt die Integration eines kleinen Ladens (mit Gütern des täglichen Bedarfs) dar. Grundsätzlich ist bei der Neugründung eines Ladens zu überlegen, ob dieser auch wirklich langfristig etabliert werden kann. Eine Möglichkeit ist hier, den Laden als Inklusionsprojekt zu konzeptionieren. Menschen mit körperlichen und seelischen Behinderungen sowie psychischen Erkrankungen können durch das Arbeiten in einem Laden leichter in den Alltag der Dorfbewohner integriert werden und im Laden einer sinnvollen, wertgeschätzten Tätigkeit nachgehen.<sup>67)</sup>

### → Vermietung oder Teilvermietung für touristische, gewerbliche oder private Zwecke

Bei größeren Kommunikationsgebäuden mit mehreren Räumlichkeiten ist zu überlegen, ob Räumlichkeiten an touristische oder gewerbliche Leistungsträger oder auch an Private vermietet werden könnten. Bspw. könnten Hotels und Gastronomiebetriebe Räumlichkeiten in den Kommunikationsorten (hier vor allem Bürgerhäuser) für Veranstaltungen und Tagungen mieten und so ihr Angebotsspektrum ggf. erweitern.

### → Neue Angebote

Wie dargelegt sind es insbesondere alte, weniger mobile Menschen, die viel Zeit in ihrem Dorf verbringen. Für sie gilt es zukünftig weitere Angebote zu schaffen wie z. B. MOMENT-Gruppen (motorisches und mentales Training) zur Demenzprävention, Kurse zur Sturzprophylaxe oder andere sportliche Aktivitäten.<sup>68)</sup>

Je nach Bedarfslage vor Ort kann es aber auch wichtig sein, mehr moderne sportliche, musikalische und kulturelle Angebote vor Ort in den Kommunikationsgebäuden vorzuhalten.

<sup>66)</sup> Beispiel Ortsgemeinde Niederstadtfeld in der Verbandsgemeinde Daun: Das Vereinsheim des Tennisclubs Niederstadtfeld hat das Vereinsheim an ein Café/ eine Kneipe vermietet, so dass es wieder an gewissen Tagen ein gastronomisches Angebot im Dorf gibt.

<sup>67)</sup> Beispiel Nidda-Wallernhausen: Der Dorftreff „Neue Mitte“ in einem ehemaligen Dreiseithof beherbergt nun in einem modernen Neubau ein Lebensmittelgeschäft samt integriertem Bistrobereich, der als Integrationsprojekt geführt wird.

<sup>68)</sup> Beispiel Laubach-Freienseen: In der hessischen Gemeinde Laubach-Freienseen finden in den Räumlichkeiten der Grundschule tagsüber MOMENT-Gruppen für alte Menschen statt. Mit der Verortung des Angebotes in der Grundschule werden zum einen Räumlichkeiten der Schule mit genutzt, zum anderen wird die Begegnung von Jung und Alt ungezwungen ermöglicht.

## 7. Daseinsvorsorge: Pflege, Hilfe und Betreuung

### 7.1. Einleitung

Pflege, Hilfe und Betreuung ist ein weiterer Bereich, dem bei der Anpassung sozialer Infrastruktur im Rahmen eines ländlichen Veränderungsprozesses eine große Bedeutung zukommt. Da in den meisten ländlichen Räumen zukünftig quantitativ mehr alte Menschen leben werden, ist gerade in diesem Bereich ein Ausbau der Infrastruktur vorzusehen.

Die Menschen werden immer älter, sie gewinnen zusätzliche gute Jahre, denn die Phase des invaliden Alters sinkt im Vergleich zur Gesamtlebenszeit. Mit zunehmenden Lebensalter steigt aber auch die Wahrscheinlichkeit, hilfe- und/oder pflegebedürftig zu werden. Insgesamt steigt damit der Bedarf an Hilfe-, Pflege- und Betreuungsleistungen im Alter, der in den ländlichen Räumen organisiert werden muss. Dabei muss gewährleistet werden, dass das Angebot an Pflege-, Hilfe- und Betreuungsleistungen aufeinander abgestimmt ist.

Nachfolgend wird im Überblick dargelegt, welche Probleme und Herausforderungen es in diesem Daseinsvorsorgebereich gibt und welche Lösungsansätze aus Sicht eines ländlichen Veränderungsprozesses zu verfolgen sind.

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den Erfahrungen der Verbandsgemeinde Daun, die im Rahmen der Erarbeitung eines Masterplans Pflege gesammelt werden konnten.<sup>69)</sup>

### 7.2. Probleme und Herausforderungen

#### → Anstieg der Zahl der Pflegebedürftigen und der Demenzerkrankungen

Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit jedes Einzelnen, pflegebedürftig zu werden, an. Man spricht daher auch von der altersspezifischen Pflegewahrscheinlichkeit oder altersspezifischen Prävalenz.

Ebenso steigt mit dem Alter die Wahrscheinlichkeit an, an Demenz zu erkranken. Demenz ist mit einem hohen Betreuungsbedarf verbunden und geht oftmals auch mit Pflegebedürftigkeit einher.

#### → Steigender Professionalisierungsbedarf in der Pflege

In ländlich geprägten Regionen kommt der Familienpflege heute noch eine große Bedeutung zu. Viele Entwicklungen deuten jedoch darauf hin, dass das informelle Pflege-

potenzial (in der Regel Angehörigenpflege) zukünftig abnehmen wird. Daraus abgeleitet und mit Blick auf den erwartbaren Anstieg der Pflegebedürftigen wird eine erhöhte Professionalisierung der Pflege notwendig werden.

#### → Sich abzeichnender Fachkräftemangel

Bereits heute zeichnet sich in vielen ländlichen Regionen ein Fachkräftemangel im pflegerischen Bereich (Pflegeschwestern und Leitungsstellen) ab. Es ist zu erwarten, dass sich diese Situation zukünftig weiter verschärfen wird – auch mit Blick auf den konstatierten steigenden Professionalisierungsbedarf in der Pflege und die steigende Anzahl an Pflegebedürftigen.

#### → Heutige Angebotsstrukturen entsprechen nicht ganz den heutigen und noch weniger den zukünftigen Bedarfslagen

Bereits heute zeigt sich oftmals ein über das bestehende Angebot hinausgehender Bedarf an Tages-, Nacht-, Kurzzeitpflege und bei der Nachtwache, im Bereich der Nachtpflege und Nachtwache insbesondere in Krisen- und Sterbezeiten.

Für die ehrenamtliche Begleitung und Betreuung von demenziell erkrankten Menschen ist ebenfalls bereits heute ein über das bestehende Angebot hinausgehender Bedarf vorhanden. Häufig gestaltet sich heute die Betreuung von demenziell erkrankten Personen, die einen erhöhten Betreuungsbedarf aufweisen, als unzureichend. Zwar werden seit dem 1.1.2013 mit der Einführung der sog. „Pflegestufe 0“ Leistungen für den erhöhten Betreuungsbedarf auch ohne Pflegeeinstufung berücksichtigt. Zu kritisieren bleibt aber, dass trotz dieser Neuerung die leistungsrechtliche Bewertung eines erhöhten Betreuungsbedarfes als nicht ausreichend anzusehen ist.

Mit Blick auf die Zukunft stehen viele ländlich geprägte Regionen insgesamt vor der Herausforderung, ihre Pflege- und Betreuungsinfrastruktur für alte Menschen sowohl quantitativ als auch qualitativ weiterzuentwickeln. Was eine qualitative Weiterentwicklung bedeutet, ist eng verbunden mit der Frage, wie man in einer Region Pflege, Hilfe und Betreuung organisieren will.

#### → Medizinische Versorgung in der Fläche schwierig

Bei der Frage der Sicherstellung der Versorgung alter Menschen darf der Blick nicht bei der pflegerischen Versorgung enden. Auch die medizinische Versorgung muss beleuchtet werden. In vielen ländlichen Räumen findet man heute eine medizinische Unterversorgung in der Fläche (Hausarzt, Facharzt).

Die Versorgung alter Menschen endet jedoch nicht mit der Gesundheitsversorgung, sondern umfasst beispielsweise auch Angebote der Nahversorgung oder der Mobilität. Auch wenn diese Bereiche hier nicht weiter ausgeführt werden, sind sie in einem Veränderungsprozess zu berücksichtigen.

<sup>69)</sup> Der Masterplan Pflege war Teil der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun, die als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO), gefördert durch das BMVBS erarbeitet wurde. Der Masterplan findet sich unter <http://www.daun.de/wege/index.php/projektueberblick/mororegionalstrategie-daseinsvorsorge>.

## 7.3. Lösungsansätze

### 7.3.1. Überblick

In der Versorgung alter Menschen wird der Sozialraumbezug immer wichtiger. Wo immer möglich sollen zukünftig Pflege, Betreuung, niedrigschwellige Hilfe und Begegnung im Sozialraum organisiert werden. Dies beinhaltet die Zielsetzung der ambulanten vor der stationären Pflege, da im letzteren Fall die Menschen in der Regel ihre gewohnte Umgebung verlassen müssen. Versorgung im Sozialraum bedeutet weiterhin, dass an der Versorgung alter, hilfe- und pflegebedürftiger Menschen jeweils mehrere Personen aus dem Familien- und Freundeskreis sowie aus der Nachbarschaft beteiligt sind. Die nachfolgend ausgeführten Lösungsansätze stellen jeweils Teilkomponenten dar, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen.

Abschließend soll der Blick noch im Sinne eines Ausblicks auf den Ansatz der sorgenden Gemeinschaften gerichtet werden.

### 7.3.2. Ausbau niedrigschwelliger Hilfeleistungen

#### → Nachbarschaftshilfen, Bürgervereine, ...

Teilweise sind es die kleinen Dinge des Alltags, die alten, hilfebedürftigen Menschen den Verbleib in den eigenen vier Wänden nicht länger ermöglichen. Daher ist ein Ansatz, niedrigschwellige Hilfeleistungen für hilfebedürftige Menschen zu organisieren. Diese Hilfen können von Hilfen in und ums Haus bis hin zu Fahrt- und Begleitsdiensten reichen. Organisiert werden können sie, wo dies noch funktioniert, ganz informell innerhalb der Nachbarschaft. Möglich ist auch dies beispielsweise über einen Verein, eine Nachbarschaftshilfe auf Ebene des Dorfes oder des Gebietes des Veränderungsprozesses zu bewerkstelligen.

Im Bereich niedrigschwelliger Hilfeleistungen gibt es bereits viele Vorbilder wie diverse Nachbarschaftshilfen, Seniorengenosenschaften oder Vereine.<sup>70)</sup>

#### → Ehrenamtlich tätige Seniorenbeauftragte in den Dörfern

Ergänzend zur Organisation niedrigschwelliger Hilfeleistungen ist es sinnvoll, in den einzelnen Dörfern sog. Seniorenbeauftragte<sup>71)</sup> zu etablieren, die als Ansprechpartner und Kümmerer für die Hochbetagten fungieren.

<sup>70)</sup> In der Verbandsgemeinde Daun wurde der Verein Bürger für Bürger gegründet, der niedrigschwellige Hilfeleistungen im Schwerpunkt für hilfsbedürftige Senioren anbietet. Die Hilfeleistungen umfassen verschiedene Aspekte. Im Haus werden hauswirtschaftliche und handwerkliche Tätigkeiten angeboten, ums Haus herum Rasen mähen, Schnee schaufeln, etc. Auch die Betreuung von Personen in deren Häuslichkeit oder Fahrt- und Begleitsdienste zu Ärzten, Behörden oder zum Einkauf werden organisiert. Weitere Informationen unter [www.buerger-daun.de](http://www.buerger-daun.de).

<sup>71)</sup> Die Verbandsgemeinde Daun etabliert derzeit in allen Dörfern ehrenamtliche Seniorenbeauftragte, die aus den Dörfern kommen. Seniorenbeauftragte arbeiten ehrenamtlich als Ansprechpartner für Senioren in ihrem Dorf und koordinieren das Angebot für Senioren, nehmen gemeldete Nachfrage auf und versuchen das vorhandene Angebot entsprechend der Nachfrage weiterzuentwickeln. Die Seniorenbeauftragten werden von einer ebenfalls ehrenamtlich tätigen Koordinierungsstelle unterstützt, die an die Struktur der Verbandsgemeindeverwaltung Daun angebunden ist. Sie dient der Vernetzung der Seniorenbeauftragten und fungiert auch als Ansprechpartner für diese.

### 7.3.3. Schaffung von Begegnungsangeboten

#### → Generationenstätte, offener Treff, etc. als neue Begegnungsangebote schaffen

Die Schaffung von Begegnungsangeboten zwischen alten Menschen und auch zwischen den Generationen wie z. B. in einer Generationenstätte oder in einem offenen Treff wirkt der Vereinsamung alter Menschen entgegen. Sie sind damit ein wichtiger Baustein, damit alte Menschen möglichst lange in ihrer gewohnten Umgebung bleiben können (siehe hierzu Kapitel 6.4.3.2. und 6.4.4.)

Daneben sind heute bereits vorhandene Betreuungs- und Begegnungsangebote für Menschen mit Demenz mit Blick auf die zukünftige Bedarfssteigerung Schritt für Schritt weiter auszubauen.

### 7.3.4. Ausbau altersgerechter Wohnangebote

#### → Wohnformen im Alter weiterentwickeln

Damit alte, hilfebedürftige und mobilitätseingeschränkte Menschen in ihrem Haus oder zumindest in der gewohnten Umgebung wohnen bleiben können, sind die Wohnformen im Alter weiterzuentwickeln. Heute dominiert in ländlich geprägten Regionen (wie bereits in Kapitel 5.2. dargelegt) folgende Wohnform: Ich lebe alleine oder mit meinem Partner in einem nicht oder nur teilweise barrierefreiem Einfamilienhaus mit Garten.

Befragungen<sup>72)</sup> zeigen, dass die allermeisten Menschen auch im Alter und bei Hilfe- und Pflegebedarf zu Hause oder zumindest in der gewohnten Umgebung der Nachbarschaft, des Dorfes wohnen bleiben möchten.

Vor dem Hintergrund der Ausgangssituation und den Wohnwünschen im Alter wird deutlich, dass die altersgerechten Wohnformen gezielt weiterzuentwickeln sind.

#### → Barrierereduzierung im Bestand, Nachbarschaftswohnen etablieren

Hinsichtlich der Barrierereduzierung im Gebäudebestand besteht noch großer Nachholbedarf, die meisten Gebäude in ländlich geprägten Regionen sind nicht barrierefrei, nur ein Teil ist barrierearm.

Anstoßen lässt sich die Barrierereduzierung im Bestand durch Wohnraumanpassungsberatung (z. B. durch die Pflegestützpunkte) und Förderung, wie sie bspw. die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gewährt. Solche Beratungs- und Förderangebote sind gezielt zu bewerben.

<sup>72)</sup> Dies zeigen exemplarische Befragungsergebnisse. Vergleiche dazu die Machbarkeitsstudie „Wohnen im ländlichen Raum – Lebensqualität im Alter auf dem Land“ des Wetteraukreises und der LEADER-Region Oberhessen sowie die Machbarkeitsstudie „Alt werden in Meisburg ist machbar!“, ein LEADER-Projekt der LEADER-Region Vulkaneifel, die in der Ortsgemeinde Meisburg, Rheinland-Pfalz durchgeführt wurde.

In Kombination mit dem Ausbau des Angebotes niedrigschwelliger Hilfeleistungen und von Betreuungs- und Begegnungsangeboten kann so in den Dörfern in Anlehnung an das urbane Quartierswohnen ein sogenanntes Nachbarschaftswohnen etabliert werden. In diesem Bild einer funktionierenden Nachbarschaft setzt man sich entsprechend seiner Fähigkeiten, seiner Ressourcen und seinem Gesundheitszustand für die Nachbarschaft ein und erfährt umgekehrt bei Bedarf Unterstützung (und ist bereit, diese anzunehmen).

#### → Gemeinschaftlich organisierte Wohnformen etablieren

Im Bereich der stärker gemeinschaftlich organisierten Wohnformen (Hausgemeinschaften, Wohngruppen für demenziell veränderte Menschen, Wohngemeinschaften für alte Menschen oder generationenübergreifende Wohngemeinschaften, Pflegewohngruppen) stehen die meisten ländlich geprägten Regionen noch weitestgehend am Anfang. Gute Beispiele für gemeinschaftlich organisiertes Wohnen gibt es in ländlich geprägten Gebieten kaum. Lediglich in Städten gibt es einige, die in ihrer Ausprägung jedoch für den ländlichen Raum adaptiert werden müssen.

Eine Bewusstseinsbildung und die Vermittlung guter Beispiele ist damit notwendig, damit diese Art des Wohnens für Bürger überhaupt erst vorstellbar wird. Auch Modellprojekte können helfen, diese Wohnformen vorzuleben und zum Nachmachen anzuregen. Klar ist jedoch auch, dass gemeinschaftliche Wohnformen immer individuell organisiert werden müssen.

### 7.3.5. Ausbau der Versorgung Pflegebedürftiger durch ambulante Pflegedienste

#### → Dem Fachkräftemangel im Bereich der Pflegefachkräfte begegnen

Um bei rückläufigem informellen Pflegepotenzial zukünftig die häusliche Pflege zu stärken, bedarf es eines Ausbaus des Einsatzes ambulanter Pflegedienste.

Damit sichergestellt werden kann, dass zukünftig ausreichend Personal in den ambulanten Pflegediensten vorhanden ist, muss man sich sowohl in den Regionen als auch auf der jeweiligen Landesebene mit der Thematik des Fachkräftemangels im Bereich der Pflegefachkräfte auseinandersetzen.

### 7.3.6. Ausbau von Tagespflegeangeboten

#### → Klassische und alternative Tagespflegeangebote in der Fläche aufbauen

Tagespflege wird zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen, entlastet sie doch Menschen, die einen Pflegebedürftigen in seiner eigenen Häuslichkeit pflegen.

Hierbei sind perspektivisch einerseits klassische Angebote der Tagespflege auszubauen. Als Ergänzung insb. für Menschen mit niedrigem Pflegebedarf, aber hohem Betreuungsbedarf kann andererseits der Aufbau alternativer Tagespflegeangebote sinnvoll sein. Alternative Angebote setzen auf die Öffnung von Privathaushalten für die Tagespflege.<sup>73)</sup>

### 7.3.7. Leichter Ausbau stationärer Pflegeplätze

#### → Ausbau stationärer Pflegeplätze in verschiedenen Varianten denkbar

Auch bei einer Stärkung der häuslichen Pflege wird man bei dem für die meisten ländlich geprägten Räume prognostiziertem Anstieg der Pflegebedürftigen oftmals nicht umhinkommen, dennoch einen leichten Ausbau stationärer Pflegeplätze vorzunehmen.

Hinsichtlich des Ausbaus der stationären Pflegeplätze sind jeweils verschiedene Varianten denkbar:

- Ausbau der Kapazitäten an einer bestehenden stationären Einrichtung
- Neubau einer stationären Einrichtung
- Aufbau von dezentralen Pflegegruppen als sog. „Satelliten- oder Außen- Einrichtungen“, angedockt an eine bestehende stationäre Einrichtung und deren Verwaltungsstruktur

Letztere Lösung scheint vor dem Hintergrund des Wunsches alter Menschen auch im Alter in der eigenen Häuslichkeit oder zumindest in der gewohnten Umgebung wohnen bleiben zu können, die beste Lösung. Welche dieser Möglichkeiten realisiert wird, hängt jedoch letztlich am zukünftigen Betreiber. Hier wird man von Seiten der öffentlichen Hand in einem Veränderungsprozess nur Anregungen geben können.

Je nach gewählter Variante zum Ausbau der Kapazitäten kann bei den Varianten Neubau einer stationären Einrichtung und ggf. auch bei dem Ausbau von dezentralen Pflegegruppen über die Anbindung einer Tagespflegeeinrichtung nachgedacht werden. Hier können Synergien genutzt werden, insbesondere die Sicherstellung der vorgegebenen Standards in der Tagespflege ist bei der Andockung an eine stationäre Einrichtung heute leichter zu bewerkstelligen.

<sup>73)</sup> Ein interessanter Ansatz eines alternativen Tagespflegeangebotes ist das Projekt Entwicklung qualitätsgesicherter häuslicher Tages- und Kurzzeitpflege im Main-Kinzig-Kreis, auch als SOwieDAheim bezeichnet: Hierbei handelt es sich um einen Ansatz der häuslichen Tagespflege. Eine Gruppe von 4 bis 5 Gästen wird in Privathaushalten an 5,5 Stunden an bis zu zwei Tagen pro Woche betreut. Die sog. Gastgeber werden dabei immer von einer zweiten Betreuungsperson unterstützt. Beide sind ehrenamtliche Helfer, die geschult wurden und für ihren Einsatz eine Aufwandsentschädigung erhalten. Diese Angebote in den Gasthaushalten werden von einem Team aus Fachkräften begleitet. Insgesamt wird großer Wert auf die Sicherstellung einer hohen Qualität gelegt, daher sind Maßnahmen der Begleitung, Schulung, Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit angelegt. Das Modellprojekt im Main-Kinzig-Kreis lehnt sich an Erfahrungen aus Schottland an, in dem das weltweit erste Modell der häuslichen Tagespflege entwickelt wurde und 1992 an den Start ging. Der Ansatz versteht sich nicht als Konkurrenzangebot zu klassischen Angeboten der Tagespflege, sondern als Ergänzung. Vergleiche hierzu: Main-Kinzig-Kreis, Leitstelle für ältere Bürger, Geinhausen, iso Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken, Barbara Gregor, Heinrich Fieres, Maria Zörkler (2011): Modellprogramm zur Weiterentwicklung der Pflegeversicherung gemäß § 8 Abs. 3 SGB XI. Entwicklung qualitätsgesicherter häuslicher Tages- und Kurzzeitpflege im Main-Kinzig-Kreis 01.07.2006 bis 30.06.2011. Endbericht.



### 7.3.8. Ausblick: Sorgende Gemeinschaften als Modell der Zukunft<sup>74)</sup>

#### → Quartiersbezogene Konzepte zur Unterstützung alter Menschen

Seit einigen Jahren wird verschiedentlich der Ansatz verfolgt, zur Schließung von Versorgungslücken alter Menschen eine kleinräumige Vernetzung und bedarfsgerechte Ausgestaltung unterschiedlicher Leistungen zu gewährleisten. Dies wird insbesondere mit dem Begriff des Quartiers und der Quartierskonzepte verbunden, allerdings vorwiegend im städtischen Umfeld. Aus dem Quartier heraus werden spezifische Lösungen für die jeweiligen Bedarfe gesucht. Konkret bedeutet dies: „Jemand“ muss die Bedarfssituation im Quartier erkunden und Ideen entwickeln, wie vorhandene sozialstaatliche Leistungs- und Finanzierungsstränge wirtschaftlich und organisatorisch eingebunden werden können. Hierzu müssen Partner angesprochen, überzeugt, koordiniert und ggf. Kooperationsverträge ausgehandelt werden. In der Regel nicht minder wichtig ist es, geeignete Räume bzw. Gebäude zu finden und zu bewirtschaften. Die Quartierskonzepte leben von der Einbindung ehrenamtlicher Potenziale und vom Aufbau guter Nachbarschaften.

Solche Quartierskonzepte sind jedoch noch nicht weit verbreitet und ihre Übertragbarkeit ist eingeschränkt. Der Organisations- und Vernetzungsaufwand ist im Einzelfall hoch und vor Ort muss „jemand“ gefunden werden, der diesen Aufwand schultert. Das Quartier und das Dorf sind ein sozialräumliches Konstrukt ohne eine ausreichend handlungsfähige institutionelle Gestalt. Von daher scheitert eine „von unten“ gedachte Entwicklung und Umsetzung von Quartierskonzepten oftmals an einer Art „Nicht- oder Unterinstitutionalisierung“ des Quartiers oder des Dorfes.

#### → Das Dorf zur sorgenden Gemeinschaft entwickeln

Daraus resultiert die Aufgabe, Möglichkeiten zu erarbeiten, einer Institutionalisierung des Dorfes als sozialstaatlich gestützte und kommunal eingebettete Selbstverantwortungsgemeinschaft Vorschub zu leisten – eben ein Dorf zu einer sorgenden Gemeinschaft zu entwickeln.<sup>75)</sup>

#### → Subsidiarität und Solidarität

Bei der Entwicklung eines Dorfes zu einer sorgenden Gemeinschaft bietet das Subsidiaritätsprinzip einen zentralen Ausgangspunkt. Antworten und Herausforderungen der Pflege können und müssen jeweils in der alltäglichen Lebenssituation gefunden werden, wenn Wege menschenfreundlicher Solidarität angestrebt werden sollen. Das gesamte soziale Sicherungssystem baut auf dem Grundsatz der Subsidiarität auf. Es gilt, Familien, Nachbarschaften und Quartiere in ihrer Selbstorganisationsfähigkeit zu unterstützen. Dies verlangt nach einer Wiederentdeckung und Betonung kommunaler Verantwortung.<sup>76)</sup>

Die in den Familien, Nachbarschaften und Quartieren verankerte Selbstorganisationsfähigkeit nutzt als Ressource die zwischenmenschliche Solidarität. Sie appelliert weniger an den Altruismus des Ehrenamtlers als an eine Art aufgeklärtes Selbstinteresse der örtlichen Gemeinschaft. Die Nachbarschaft des Dorfes wird in dieser Perspektive eine durchaus auf gegenseitige Unterstützung verpflichtete Gemeinschaft. Grundlegend ist dabei die Erkenntnis, dass die gemeinsame „Bewirtschaftung des Lebens“ im Sinne einer sorgenden Gemeinschaft Vorteile für die Lebensqualität bietet. Der Rückzug ins Private verbunden mit der Hoffnung auf sozialstaatliche Leistungen muss den Beteiligten demgegenüber als die schlechtere Alternative erscheinen. Der sorgenden Gemeinschaft liegt damit die Annahme zugrunde, dass der Mensch danach strebt, sich gegenüber anderen Menschen verantwortlich zu zeigen. Er sorgt sich um andere, von ihm geht Sorge für andere Menschen aus, und er erfährt zugleich Unterstützung und Sorge durch andere Menschen.<sup>77)</sup>

Dabei verweist das Leitbild der sorgenden Gemeinschaft auf Lernfelder, auf eine neue soziale Qualität im Miteinander. Es geht um intragenerative Formen der gegenseitigen Unterstützung – Ältere helfen Älteren – die zu unterstützen und zu fördern sind. Was können die Älteren füreinander tun? Wie können diese Netzwerke intelligenter gestaltet und der Hilfebedarf ermittelt werden? Dabei fällt es nicht leicht, für den möglicherweise fremden Menschen Sorgeaufgaben zu übernehmen. Sorgende Gemeinschaften sind insofern auch ein Lernfeld einer neuen Zivilisation, indem sie die oft persönliche Sorge für den anderen in einen respektvollen und distanzierten Umgang einbeziehen. Sorgende Gemeinschaften sind auch Lernfelder für intergenerative Solidarität. Es geht somit nicht nur um die Sorge für die Alten, sondern auch um die Sorge der älteren Menschen für Kinder. Für Familien wird viel innerhalb von Verwandtschaftsbeziehungen geleistet. Gelingt dies auch gegenüber fremden Familien, als Leihoma oder -opa, für Jugendliche mit Startschwierigkeiten, als Coach und umgekehrt? Können sich Kinder und Jugendliche um ältere Nachbarn kümmern, ihnen Aufmerksamkeit schenken und Unterstützung anbieten?<sup>78)</sup>

#### → Nachbarschaften sind zu wenig

Subsidiarität appelliert jeweils an die Erstverantwortung der unteren Ebene. Im Bereich der unmittelbaren Lebensführung spricht dies zunächst den Einzelnen und dessen Familie an. Was dort nicht in Eigenverantwortung geregelt und geleistet werden kann, wird an die nächsthöhere Ebene weitergereicht. Nachbarschaften haben in den letzten Jahrzehnten als Ebene subsidiärer Eigenverantwortung keine Rolle gespielt. Gute Nachbarschaften bleiben dem Zufall überlassen. Sie wurden weder herausgefordert noch gefördert und im Ergebnis sind sie eher verkümmert als erstarkt. Diesen Prozess gilt es umzukehren. Eine Aufgabe der Kommunen wird es sein, die Entwicklung von Nachbarschaften hin zu sorgenden Gemeinschaften aktiv zu fördern und zu begleiten.

Die häufig anzutreffende gute Nachbarschaft der punktuellen und wohlwollenden gegenseitigen Unterstützung kommt weitgehend ohne formalisierte Strukturen aus. Sie ähnelt in den Formen der Kooperation einem familiären oder freundschaftlichen Zusammenhalt. Dies ist nicht genug, wenn die sorgende Gemeinschaft ein verlässlicher Partner

<sup>74)</sup> Siehe zu allem ausführlich Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), Berlin, MORO-Information 10/3.

<sup>75)</sup> Die sorgende Gemeinschaft ist auch Thema der 7. Alten- und der 2. Engagementbericht-Kommission der Bundesregierung.

<sup>76)</sup> Arbeitsgruppe Strukturreform Pflege und Teilhabe: Politikentwurf für eine nachhaltige Sicherung von Pflege und Teilhaben, November 2013, S. 6 und 7.

<sup>77)</sup> Klie, T.: Wen kümmern die Alten? Auf dem Weg in eine sorgende Gemeinschaft, 2014, S. 123.

<sup>78)</sup> Klie, T., s. o., S. 126 f.

für professionelle Dienste (z. B. ambulante Pflege und medizinische Versorgung) sein und in ihrem Aufgabenspektrum auch andere Belange der Daseinsvorsorge (Nahversorgung, Mobilität, Alltagshilfe, etc.) abdecken soll. Zur Tragfähigkeit ist eine über die übliche Nachbarschaft hinausgehende Größe und ein höherer Organisationsgrad mit stärker formalisierten Strukturen erforderlich. Es bedarf einer notwendigerweise stärker organisierten Dorfebene. Somit geht es um auf der Dorfebene ansetzende neue Formen der kommunal-bürgerschaftlichen Selbstverwaltung, die es zu erproben und zu etablieren gilt. Diese bürgerschaftlich wahrgenommene Selbstverwaltung und Selbstorganisation verbindet sich sehr stark mit dem Genossenschaftsgedanken, der übertragen werden kann. Im Unterschied zu auf bestimmte Themen ausgelegten Genossenschaften wie Energiegenossenschaften, müsste sich die um Fragen der Daseinsvorsorge bemühte Dorfgemeinschaft im Sinne einer umfassenden kommunalen Selbstverwaltung für die „Bewirtschaftung des Lebens“, bzw. des Lebensraums auf dem Dorf verantwortlich fühlen und sich zu diesem Zweck organisieren.

#### → Es gilt, Pionierarbeit zu leisten

Solche neuen Formen der organisierten Selbstverantwortung sind zu erproben. Es handelt sich dabei um ein langwieriges und nicht von Irrwegen und Fehlversuchen freies Erproben. Nicht alle Dorfgemeinschaften sind motiviert und von ihren bürgerschaftlichen Ressourcen her in der Lage, die erforderlichen Selbstverantwortungsleistungen zu erbringen und sich dementsprechend zu organisieren. Gerade zu Beginn werden nur wenige geeignet sein, weitgehend ohne Vorbilder die notwendige Pionierarbeit zu leisten. Hierzu braucht es jeweils besonders engagierte und befähigte Einzelpersonen und Initiativgruppen, die den durch die herrschenden Verhältnisse erzeugten Selbstverantwortungsdruck mit Kreativität und organisatorischem Geschick in Selbstverantwortungschancen verwandeln können.<sup>79)</sup>

#### → Koproduktion von Gemeinwohl

Bei der starken Betonung von neuen Selbstverantworgungsaufgaben geht es nicht darum, die Dörfer in eine komplette Selbstverantwortung ohne (sozial-)staatliche Unterstützung zu entlassen. Ziel ist, das Dorf als bürgerschaftlich getragene Ebene der subsidiären Eigenverantwortung zu etablieren, dies in einem Leistungsverband zwischen gestärkten Selbsthilfestrukturen und (flexibilisierten) öffentlichen Leistungen. Dazu muss das öffentliche Handeln mit den Bedingungen einer gelingenden Selbstverantwortung kompatibel gemacht werden. Dies kann mit verhandelbaren Standards einhergehen, mit flexiblen und ebenfalls verhandelbaren Arbeitsteilungen zwischen professionellen Anbietern und Selbsthilfeleistungen, mit der Öffnung von Finanzierungs- und Subventionsangeboten für die neu geschaffenen Organe einer dörflichen Selbstverwaltung usw. Über die Arbeitsteilung in den einzelnen Leistungsbereichen hinaus ist das selbstverwaltete Dorf zugleich auch die organisatorische Basis und als solche auch Voraussetzung zur Verknüpfung sozialstaatlicher Leistungen mit Selbsthilfeleistungen. Es kann damit auch die Voraussetzung dafür schaffen, dass sozialstaatliche Leistungen bedarfsgerecht aus gestattet und trotz eingeschränkter finanzieller Spielräume erbracht werden.

<sup>79)</sup> In der Ortsgemeinde Gillenfeld, Verbandsgemeinde Daun, hat sich Anfang 2014 ein engagierter Akteurskreis auf den Weg begeben, die Bürgergenossenschaft Gillenfeld als bürgerschaftliche Selbstverantwortungsorganisation zu gründen.

#### → Rückgrat- oder Patenschaftsgenossenschaften im Sinne einer Dachgenossenschaft als übergeordnete Ebene

Nur in Ausnahmefällen dürfte eine Selbstorganisation der Dorfgemeinschaft aus eigener Kraft gelingen. Die Erstmobilisierung und Anmoderation dieser Selbstorganisationsprozesse ist daher in der Regel eine kommunale oder regionale Aufgabe.

In der Folge ergibt sich die Frage einer dauerhaften institutionellen Verankerung. Dabei werden sich in Abhängigkeit von der konkreten thematisch-konzeptionellen Ausrichtung im Einzelfall unterschiedliche Lösungen z. B. hinsichtlich der gewählten Rechtsform ergeben.

Es wird trotz spezifischer Ausgestaltungen in den einzelnen Dörfern immer wiederkehrende Handlungs- und Geschäftsfelder geben, die sehr ähnliche Lösungen erfordern (z. B. das nachbarschaftlich flankierte Pflegenetzwerk, die selbst organisierte Wohngruppe oder der bürgerschaftlich getragene Fahrdienst). Es wäre eine Überforderung für die Dorfgemeinschaft als Träger, diese Handlungsfelder in all ihren organisatorischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen selbst zu strukturieren, die notwendigen Partnerschaften aufzubauen und die jeweils damit verbundenen Lösungen umzusetzen. Hier bietet sich die Möglichkeit an, Rückgratoder Patenschaftsorganisationen kommunal zu initiieren. Ähnlich einer Dachgenossenschaft als übergeordnete Ebene können diese Handlungsfelder vorstrukturieren (bis hin zu Kooperationsverträgen mit Partnern) und Geschäftsmodelle entwickeln, die den Dörfern zur Umsetzung vor Ort angeboten werden.

## 8. Zusammenfassende Betrachtung

#### → Ländliche Veränderungsprozesse zur Gestaltung des gesellschaftlichen, insbesondere des demographischen Wandels notwendig

Die ländlichen Räume befinden sich im Wandel. Aufgrund des gesellschaftlichen, insbesondere des demographischen Wandels stehen sie vor großen Herausforderungen auf den verschiedensten Ebenen. Praktisch alle kommunalen Handlungsbereiche (Siedlungs- und Ortskernentwicklung, Daseinsvorsorge, regionale Wertschöpfung) sind davon berührt und stehen miteinander in Wechselwirkung.

Diesen Herausforderungen kann man nur in einem ganzheitlichen Ansatz begegnen, in dem die Handlungsbereiche mehr oder weniger gleichzeitig aufgerufen und bearbeitet werden. Benötigt werden daher keine thematischen Einzelprojekte, sondern vielmehr grundlegende Veränderungsprozesse, die die Strukturen des ländlichen Veränderungsgebietes insgesamt weiterentwickeln.

Um einen solchen Wandel zu vollziehen, ist als Basis ein Wandel in den Köpfen und Herzen notwendig. Denn verändertes Handeln setzt verändertes Denken voraus. Ländliche Veränderungsprozesse sind daher auf der ersten Ebene immer Bewusstseinsbildungsprozesse, die auf der einen Seite im Rahmen der Problemkommunikation aufrütteln und

auf der anderen Seite im Rahmen der Visionskommunikation motivieren. Veränderungsprozesse benötigen immer eine Vision, die als wünschenswertes Bild der Zukunft für die anstehende Veränderung Orientierungskraft ausstrahlt.

Demographiebedingte ländliche Veränderungsprozesse benötigen eine eigene Prozessarchitektur zur Gestaltung des komplexen Prozessablaufs sowie eine Unterlegung des Prozesses durch inhaltliche Umsetzungs- und Folgeprojekte, die Lösungen für die aufgerufenen Fragestellungen liefern.

→ Beispiel der VG Daun: Instrument Change Management kann grundsätzlich auf Fragen der ländlichen Strukturentwicklung übertragen werden

→ Offen bleibt die Übertragung auf andere ländliche Regionen

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen/Organisationen steht das Instrument Change Management zur Verfügung. In der Verbandsgemeinde Daun wurde im Prozess WEGE (WEGE – Wandel erfolgreich gestalten!) pilotiert, ob sich das Instrument Change Management zum Einsatz in der ländlichen Strukturentwicklung eignet und welche Anpassungen/Ausgestaltungen ggf. bei der Übertragung des Instrumentes vollzogen werden müssen.

Die bisher gewonnenen Erfahrungen im WEGE-Prozess zeigen, dass eine grundsätzliche Übertragung auf die ländliche Strukturentwicklung, insbesondere zur Gestaltung demographiebedingter ländlicher Veränderungsprozesse, möglich scheint und sehr wahrscheinlich ist. Eine abschließende Beurteilung ist jedoch erst möglich, wenn der Veränderungsprozess der Verbandsgemeinde Daun vollständig durchlaufen wurde.

Weiterhin konnte in der bisherigen Erprobung gezeigt werden, dass in der Übertragung verschiedenste Anpassungen und Ausgestaltungen notwendig waren, um den aufgerufenen Fragestellungen und Rahmenbedingungen eines ländlichen Veränderungsgebietes Rechnung zu tragen. Dies kann die Grundlage dafür sein, im Weiteren ein Portfolio von Variationen zur Ausgestaltung der Phasen des Change Managements in ländlichen Veränderungsprozessen zu erproben.

In der Pilotierung eines demographiebedingten ländlichen Veränderungsprozesses ließ sich noch nicht herausarbeiten, unter welchen Rahmenbedingungen, in welchen Spielarten und in welcher Intensität andere ländliche Gebiete einen Veränderungsprozess durchlaufen könnten. Hier besteht weiterer Erprobungsbedarf.

→ Multidorfansatz zur Gestaltung des altersgerechten Dorfbaus in der Fläche

Um den Herausforderungen ländlicher Veränderungsgebiete Rechnung zu tragen, müssen flächendeckende Veränderungsprozesse auf dörflicher Ebene initiiert werden. Jedes Dorf ist von den Auswirkungen betroffen, daher muss sich auch jedes Dorf mit entsprechenden Anpassungen und Weiterentwicklungen auseinandersetzen. Erst wenn es gelingt, die Strukturen in allen Dörfern (bzw. realistischer in einer ausreichend großen/ in

der überwiegenden Zahl) zu verändern, wird der Prozess insgesamt erfolgreich sein. Mit dem sog. Multidorfansatz kann die flächendeckende Bearbeitung des altersgerechten Dorfbaus gelingen. Im Multidorfansatz wird die Thematik auf Ebene des gesamten Veränderungsgebietes angesiedelt. Gleichzeitig richtet man sich an alle Dörfer des Veränderungsgebietes und bietet neben dem gemeinsamen Lernen Hilfestellungen für die Umsetzung vor Ort an. Ziel ist es dabei immer, im Sinne eines Befähigungsansatzes die Dorfgemeinschaften dabei zu unterstützen, selbst aktiv zu werden. Der altersgerechte Dorfbau ist eine langfristige Aufgabe und kann nicht in einem kurzen Zeitraum bewerkstelligt werden.

Aus den bisherigen Erfahrungen kann abgeleitet werden, dass ein solcher Multidorfansatz als Element der Ausgestaltung von Change Management in ländlichen Veränderungsprozessen sinnvoll eingesetzt werden kann.

→ Siedlungs-/Ortskernentwicklung und Daseinsvorsorge: zentrale Anpassungsstrategien

Die Priorisierung und Förderung der Innenentwicklung ist in ländlichen Veränderungsgebieten Pflicht- und Daueraufgabe. Kommunalpolitisch Verantwortliche, Verwaltungsmitarbeiter und einzelne Akteure müssen zu Managern der Innenentwicklung werden. In der Vitalisierung des Gebäudebestands sind dabei heutige Wohnraumsprüche und die Notwendigkeit der energetischen Ertüchtigung und der altersgerechten Anpassung zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist zu betonen, dass in gesättigten Märkten mit nur sehr geringer Nachfrage der Abriss von Gebäuden (Schrottimmobilen, nicht mehr genutzte Ökonomie- und Nebengebäude, gewerbliche Immobilien) Entwicklungsfähigkeit befördern kann.

An der Schnittfläche zwischen Innenentwicklung und Daseinsvorsorge liegt der Themenbereich „Kommunikationslandschaft“. Die Kommunikationslandschaft umfasst alle Kommunikationsgebäude und -plätze in einem Dorf – und dies sind in einigen Dörfern viele. Eine breite Kommunikationslandschaft in den Dörfern bedeutet grundsätzlich, dass es viele Möglichkeiten für das Dorf gibt, sich zu treffen und miteinander zu kommunizieren. Dies kann zunächst als wertvolles Potenzial für die Entwicklung des Dorfes gesehen werden. Allerdings zeigt der Blick in die Dörfer auch, dass die Kommunikationslandschaft oftmals nicht zukunftsfähig ist und weiterentwickelt werden muss. Die ganzheitliche Beschäftigung mit der Kommunikationslandschaft ist damit eine Aufgabe, die in jedem Dorf ansteht und die im Rahmen eines Multidorfansatzes bearbeitet werden kann und sollte. Dabei ist das Ziel zu verfolgen, dass jedes Dorf auch in Zukunft mindestens ein belebtes Kommunikationsgebäude besitzen sollte, da sich in diesem wichtige soziale Prozesse der Dorfgemeinschaft fokussieren lassen. Ein belebtes Kommunikationsgebäude übernimmt die Funktion eines Dreh- und Angelpunktes für das Dorf und bindet damit das soziale Bedürfnis nach einer gemeinsamen Dorfmitte.

Ein besonderer Fall stellt die altersgerechte Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft dar, wenn eine Kindertagesstätte vor Ort vorhanden ist. Kindertagesstätten dienen nicht nur der Betreuung von 0 bis 6-Jährigen, sondern sind auch als Kommunikationsorte zu sehen. Sie können daher als soziale Infrastruktur für alte Menschen („Generationenstätten“) weiterentwickelt werden. In der ganzheitlichen Betrachtung der



Kommunikationslandschaft kann es auch sinnvoll sein, dies mit der Funktion des öffentlichen Bürgerhauses zu verknüpfen (um beispielsweise ausreichendes Engagement vor Ort und damit die Belegung der Einrichtung sicherzustellen).

Insgesamt ist jedoch in ländlichen Veränderungsprozessen darauf zu achten, die vorhandene Kommunikationslandschaft entsprechend der Bedürfnisse einer älter werdenden Bevölkerung weiterzuentwickeln (offene Treffs, spezifische Angebote in Bürgerhäusern, etc.) und der Notwendigkeit des Ausbaus sozialer Infrastruktur für Senioren Rechnung zu tragen (Begegnungs- und Betreuungsinfrastruktur).

Auch der Bereich Pflege, Betreuung, niedrigschwellige Hilfeleistung für alte Menschen ist in ländlichen Veränderungsprozessen zu bearbeiten. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass der überwiegende Teil alter Menschen im Alter auch bei Hilfe und Pflegebedarf zu Hause oder zumindest in der gewohnten Umgebung seiner Nachbarschaft, seines Dorfes wohnen bleiben möchte. Daher ist es sinnvoll, in einem Veränderungsprozess Strukturen so umzubauen, dass Pflege und Betreuung im Sozialraum gestaltet werden kann. An der Versorgung alter, hilfe- und pflegebedürftiger Menschen sind hierbei neben professionellen Kräften jeweils mehrere Personen aus dem Familien- und Freundeskreis sowie aus der Nachbarschaft beteiligt. Der ambulanten wird vor der stationären Versorgung den Vorzug gegeben. Durch konsequente Ausrichtung der Strategie in diesem Bereich kann dann auch der (teure und in überwiegender Zahl nicht gewünschte) Ausbau stationärer Pflegeplätze begrenzt werden. Visionär in die Zukunft gedacht, können sich Dorfgemeinschaften in diesem Bereich zu sogenannten sorgenden Gemeinschaften entwickeln.

### → Altersgerechter Dorfbau auf Ebene des Dorfes

Der altersgerechte Dorfbau ist eine Aufgabe, die flächendeckend bewältigt werden muss. Dies bedeutet damit auch, dass das jeweilige Dorf (eingebunden über den Multidorfansatz in den Veränderungsprozess des Gebietes) einen örtlichen Prozess gestalten muss. Hierbei ist die Dorfgemeinschaft selbst gefordert, kann jedoch fachliche und prozessuale Unterstützung seitens des Veränderungsprozesses insgesamt hinzuziehen. Materialien, Leitfäden, Tipps, etc., die im Sinne eines Instrumentenkoffers auf übergeordneter Ebene aufbereitet und den Dörfern zur Verfügung gestellt werden, können die Dörfer in ihren örtlichen Prozessen ebenfalls unterstützen.

Inhaltlich gesehen müssen die Dörfer verschiedene Elemente in den Prozess des altersgerechten Dorfbaus einbinden und gemäß der dörflichen Ausgangslage in Abfolge und Intensität der Bearbeitung kombinieren. Aspekte der Innenentwicklung, der Daseinsvorsorge aber auch der sozialen Dorfentwicklung sind hier in besonderer Weise zu berücksichtigen. Unter der sozialen Dorfentwicklung werden Maßnahmen verstanden, die vor allem der Stärkung und Aktivierung der Dorfgemeinschaft dienen sollen.

### → Ländliche Veränderungsgebiete benötigen Ressourcen, um demographiebedingte Veränderungsprozesse gestalten zu können

Der Handlungsdruck ist in vielen ländlichen Gebieten groß. Die Summe der Probleme, die bewältigt werden müssen, ist hoch. Die ländlichen Räume benötigen daher grundsätzlich eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. Ohne entsprechende Ressourcen ist dies nicht möglich.

Die Gestaltung von demographiebedingten ländlichen Veränderungsprozessen der hier vorgestellten Form ist aufwändig, soll ein spürbarer Veränderungs- und damit auch ein Entwicklungsimpuls generiert werden. Finanzielle und personelle Ressourcen sind für die Gestaltung des Veränderungsprozesses bereitzustellen. Der Veränderungsprozess kann nicht einfach nebenbei bewältigt werden.

Die Finanzierung eines solchen Prozesses ist auch unter der Maßgabe begrenzter finanzieller Ressourcen in ländlichen Räumen als sinnvoll zu bewerten. Die klare Orientierung eines Veränderungsprozesses an einer Vision führt dazu, dass alle Einzelprojekte konsequent an der Umsetzung dieser Vision ausgerichtet werden. Damit kann ein effizienter und zielgerichteter Mitteleinsatz gewährleistet werden.

In der Durchdringung der Ebenen gilt dies nicht nur für das Gebiet des Veränderungsprozesses, sondern auch für das einzelne Dorf. Der altersgerechte Dorfbau ist Daueraufgabe und sollte – so weitgehend wie möglich – auf der Ebene des Dorfes bewältigt werden. Auch hier benötigen die Dörfer entsprechende Ressourcen, damit dieses gelingen kann.

## Literaturverzeichnis

Arbeitsgruppe Strukturreform Pflege und Teilhabe: Politikentwurf für eine nachhaltige Sicherung von Pflege und Teilhaben. November 2013.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hg.): Die Zukunft der Dörfer. Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang. Berlin, 2011.

Bundesanstalt für Bergbauernfragen (Hg.); Machold, I.: Regionale Ungleichheit in der Daseinsvorsorge. Konzepte und Leitbilder. Facts & Features 44, 2010.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. MORO-Information 10/3.

Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.): Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung. Materialien zur Vorbereitung der 33. Bundestagung der DLKG im Jahre 2012 in Wetzlar. Schriftenreihe der DLKG, Sonderheft 4, 2011.

Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.): Dörfer ohne Menschen!? Zwischen Abriss, Umnutzung und Vitalisierung. Materialien zur Vorbereitung der 30. Bundestagung der DLKG am 14. bis 16.10.2009 in Würzburg. Schriftenreihe der DLKG, Sonderheft 02, 2009.



Eigner, C.; Krotscheck, C.; Narodoslowsky, M.; Ober, J.; Ritter, M.; Wlattnig, W. (Hg.): Zukunft: Regionalwirtschaft! Ein Plädoyer. Studien-Verlag, Innsbruck, 2009.

Hahne, U.: Zur Neuinterpretation des Gleichwertigkeitsziels. In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 4/2005/ 63. Jahrgang.

Herrenknecht, A.: Die Individualisierung des Dorfes – acht Thesen zur gesellschaftlichen Realität des heutigen „Regionalen Dorfes“. Pro Provincia Paper – Regionales Dorf Nr. 1.

Höffe, O.; Liebig, S.; von Maydell, B.: Fachgespräch Gerechtigkeit. Material der Interdisziplinären Arbeitsgruppe Zukunftsorientierte Nutzung ländlicher Räume – LandInnovation. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, 2006.

Klie, T.: Wen kümmern die Alten? Auf dem Weg in eine sorgende Gemeinschaft. 2014.

Kotter, J.-P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern. Verlag Franz Vahlen, München, 2011.

Neu, C. (Hg.): Daseinsvorsorge. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009.

Wetteraukreis/LEADER-Region Oberhessen (Hg.): Machbarkeits- und Bedarfsermittlungsstudie „Wohnen im ländlichen Raum – Lebensqualität im Alter auf dem Land“. 2011.

#### Materialien aus dem WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun

Ortsgemeinde Meisburg (Hg.): Machbarkeitsstudie „Alt werden in Meisburg ist machbar!“ Ein LEADER-Modellvorhaben zum altersgerechten Dorfbau. 2012.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.): Zusammenfassung WEGE-Prozess und Projektlandschaft, Stand 2014.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.): Masterplan Weiterentwicklung der Kindertagesstätten in der Verbandsgemeinde Daun zu Generationenstätten. 2013.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.): Masterplan Kommunikationsorte. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den Infrastrukturbereich Kommunikationsorte. 2013.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.): Masterplan Pflege. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den Infrastrukturbereich „pflege-rische Versorgung“. 2013.

WEGE-Symposium (Hg.): Dauner Thesen 2013. Visionskommunikation in ländlichen Veränderungsprozessen – Wie können wir unsere Visionen authentisch kommunizieren?

WEGE-Symposium (Hg.): Dauner Thesen 2012. Inwertsetzungsmarketing in ländlichen Räumen. Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung.

Bitzigeio, R.; Seibert, C.; Soboth, A.; Welker, C.: DIE Chance für das Dorf! Handreichung (in Vorbereitung, 2014).

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (Seite 18):	8-Stufen-Veränderungsfahrplan
Abbildung 2 (Seite 30):	Problem- und Visionskommunikation in demographiebedingten ländlichen Veränderungsprozessen
Abbildung 3 (Seite 31):	Problem- und Visionskommunikation – Inhalte
Abbildung 4 (Seite 48):	Prozessuale Handlungsfelder der Siedlungs- und Ortskernentwicklung
Abbildung 5 (Seite 60):	Kommunikationsgebäude und -plätze in Dörfern im Überblick
Abbildung 6 (Seite 67):	Phasen 1 und 2 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft
Abbildung 7 (Seite 68):	Phase 3 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft
Abbildung 8 (Seite 70):	Phase 4 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft
Abbildung 9 (Seite 71):	Phase 5 im Prozess der ganzheitlichen Herangehensweise an eine Kommunikationslandschaft
Abbildung 10 (Seite 77):	Überblick über Belegungsmöglichkeiten von Kommunikationsgebäuden

## Demografiegerechter Dorfumbau in Sachsen quantitativer Rückbau – strukturelle Neuordnung – qualitative Aufwertung

Angela Kunz, Dorit Müller, Christian Rößler und Markus Thieme  
(Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie,  
Referat 23 – Ländliche Entwicklung)

Die ländlichen Gebiete Sachsens umfassen über 3.000 Dörfer und Städte. Sie bilden ein vielfältiges Siedlungsmuster und sind Heimat für 1,8 Millionen Menschen.<sup>1)</sup> Seit 1990 haben die ländlichen Siedlungen im Mittel etwa 20 Prozent ihrer Einwohner verloren. Bis zum Jahr 2025 werden weitere Bevölkerungsverluste in Höhe von etwa 10 Prozent prognostiziert.<sup>2)</sup> Das Durchschnittsalter der Bevölkerung liegt bei fast 48 Jahren, das sind 10 Jahre mehr als 1990.

In Verbindung mit diesen demografischen Veränderungen erlebten viele sächsische Dörfer in den vergangenen Jahrzehnten auch grundlegende ökonomische, infrastrukturelle und funktionale Veränderungen. Um die Lebensverhältnisse zu verbessern, müssen Siedlungs- und Infrastrukturen an die sinkenden Einwohnerzahlen, sich wandelnde Ansprüche der heutigen und künftigen Bewohner, aber auch an die Erfordernisse der Energiewende und des Klimawandels angepasst werden. Diese Prozesse können durch Dorfumbau gestaltet werden.

Mit dem Aufruf an die Regionen, ihre LEADER-Entwicklungsstrategien (LES)<sup>3)</sup> für die Förderperiode 2014-2020 zu erarbeiten, sind in Sachsen die Weichen für einen Demografiegerechten Umbau der Dörfer und Kleinstädte gestellt.

Die nachfolgenden Fragen und Antworten sollen die Intentionen des Demografiegerechten Dorfumbaus in Sachsen im Kontext der LEADER-Gebietsentwicklung aufzeigen.

### Was ist eigentlich Dorfumbau?

Dorfumbau umfasst eine Vielzahl von Anpassungsmaßnahmen in Dörfern und ländlichen Kleinstädten, die durch den anhaltenden demografischen und wirtschaftlichen Wandel erforderlich werden.

Dorfumbau steht als Dachbegriff für den Umbau von Siedlungsstrukturen im ländlichen Raum und ist bereits im Landesentwicklungsplan des Freistaates Sachsen 2013 verankert.

<sup>1)</sup> Bevölkerung in den verdichteten Bereichen des ländlichen Raumes und im ländlichen Raum am 31. Oktober 2013 nach Raumkategorien (LEP 2013)

<sup>2)</sup> Bevölkerung des Freistaates Sachsen am 31. Oktober 2013 bis 2025 nach Raumkategorien (LEP 2013) Quelle: 5. Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2025 (Variante I)

<sup>3)</sup> Fachregierungserklärung des sächsischen Staatsministers für Umwelt und Landwirtschaft, Frank Kupfer, am 09. April 2014.

### Was ist das Neue?

Dorfumbau, als begriffliches Pendant zum Stadtbau, ist an sich kein neues Handlungsfeld. In den letzten 20 Jahren wurden mit Dorfentwicklung und Integrierter ländlicher Entwicklung (ILE) viele Probleme angepackt und lebenswerte Orte gestaltet. Einige Instrumente standen bereits im Zeichen von grundlegenden Veränderungen, haben sich dabei bewährt und werden auch beim Dorfumbau eine wichtige Rolle spielen.

Neu sind jedoch

- die Zuspitzung der demografischen und strukturellen Probleme mit zum Teil existenzieller Bedeutung für Dörfer und ländliche Kleinstädte,
- die Priorisierung von Umbau und Anpassung des Bestandes einschließlich Rückbau nicht mehr benötigter Strukturen,
- die Betonung der Verflechtungsbeziehungen der lokalen mit der regionalen Ebene,
- die Vielfalt möglicher konzeptioneller Ansätze und Maßnahmen vor dem Hintergrund spezifischer lokaler und regionaler Problemlagen.

### Worum geht es konkret?

Wichtige Fragen sind u. a.:

- Wie kann die Attraktivität der Dörfer und Städte trotz sinkender Einwohnerzahlen erhalten bzw. erhöht werden?
- Wie kann die Erreichbarkeit als eines der wichtigsten Standortkriterien gesichert werden?
- Wie bleiben die örtlichen Infrastrukturangebote bei sinkender Nachfrage funktionsfähig und bezahlbar?
- Wie kann durch regionale Funktions- und Arbeitsteilung die Daseinsvorsorge gewährleistet werden?
- Welche besonderen Anforderungen ergeben sich aus der Sicht junger Familien sowie der älter werdenden Bevölkerung?
- Wie können Funktionswandel, Rückbau und die Sicherung des Kulturerbes (Bau- und Siedlungsstrukturen) miteinander verbunden werden?
- Welche Chancen ergeben sich für die Entwicklung von Biotopen bzw. der Biodiversität?

## Wie erkennt man Dorfbaubedarfe?

Häufig gibt es ganz offensichtliche Missstände, wie ruinöse Gebäude oder Brachflächen, um die sich schon lange keiner mehr gekümmert hat. Viele dieser Entwicklungen verlaufen aber schleichend und werden erst wahrnehmbar, wenn akute Verschlechterungen eintreten. Eine systematische Analyse hilft, für potenzielle Probleme zu sensibilisieren und rechtzeitig gegensteuern zu können. Beispielsweise sollte der Leerstand umfassend erhoben werden. Dazu gibt es verschiedene Methoden, wie eine Ortsbegehung oder eine Abfrage bei lokalen Funktionsträgern. Um auch die Chancen eines Dorfbaus zu bewerten, können sogenannte „Vitalitätschecks“ geeignet sein.

## Und wie sehen die Lösungen aus?

Die spezifischen lokalen Problemlagen, Rahmenbedingungen und Entwicklungsziele lassen keine universell gültigen Antworten und „Rezepte“ zu. Selbst einander im Grundsatz widersprechende Strategien, wie die Zentralisierung oder Dezentralisierung von Strukturen, haben im jeweiligen Fall ihre Berechtigung.

Die Suche nach innovativen und regional passfähigen Lösungen sollte aktiv vorangetrieben werden. Als Grundprinzipien für die Bewertung von potenziellen Vorhaben gelten dabei folgende Aspekte:

- Bürgermitwirkung stärken (Eigeninitiative, Beteiligung, Engagement),
- wirtschaftliche Entwicklung ermöglichen,
- generationenübergreifende Attraktivität und Barrierefreiheit gewährleisten,
- Daseinsvorsorge sichern (bedarfsgerecht und flexibel),
- Kulturerbe erhalten und Baukultur fördern,
- Siedlungsökologie unterstützen sowie
- Veränderungsdynamik einkalkulieren.

## Liegen bereits Erfahrungen zum Dorfbau vor?

Verschiedenen Facetten des Dorfbaus, wie Umnutzung, Rückbau, Multifunktionalität usw. sind seit Jahren gute Praxis in der Dorfontwicklung und Integrierten ländlichen Entwicklung (ILE). Dorfbau braucht aber eine ganzheitliche strategische Herangehensweise, die quantitativen Rückbau, strukturelle Neuordnung und qualitative Aufwertung

verbindet.<sup>4)</sup> Hierzu gibt es bisher kaum Erfahrungen. Auch bauliche und organisatorische Anpassungen für mehr Barrierefreiheit sind zwar allgemein anerkannte Standards, aber noch lange nicht in jedem Ort selbstverständlich.

## Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gerät der Rückbau stärker in den Fokus der ländlichen Entwicklung. Ist Dorfbau also nur das Mäntelchen für Abriss und Rückzug?

Sicherlich wird Rückbau eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Aber Dorfbau darf nicht bloßes „Wegräumen“ sein. Mit Blick auf nachfolgende Generationen oder Rückkehrer ist genau abzuwägen, welche Objekte entbehrlich sind und welche auch aus baukultureller Sicht gesichert werden sollten. Abriss ohne Überlegungen zur Folgenutzung der Freiflächen verlagert nur das Problem. Entsprechende Projekte sollten den Rückbau mit positiven Weichenstellungen für die Ortsentwicklung verbinden. Oftmals ist die Beseitigung ruinöser Gebäude eine „Erlösung“. Mental können sich Verlufterfahrungen aber auch nachteilig auf das Lebensgefühl und die Investitionsbereitschaft vor Ort auswirken. Deshalb ist es sinnvoll, eine Erinnerungskultur zu pflegen, die auch Identität zu bewahren hilft. Dazu können alte Materialien wiederverwendet oder Wände und Mauern alter Gebäude in die neuen Gestaltungen integriert, Grundmauern als Umriss erhalten oder auch Erinnerungstafeln gestaltet werden. Zudem ist es dienlich, vor dem Rückbau das Gebäude zu dokumentieren.

## Nicht immer sind Eigentümer interessiert oder in der Lage, ihr ruinöses Gebäude rückzubauen. Was kann getan werden?

Hierin liegt sicherlich eine der größten Herausforderungen im Dorfbau. Oft sind ja selbst die Eigentumsfragen maroder Gebäude ungeklärt. Kennt man die Eigentümer ist es sinnvoll, mit ihnen das Gespräch über die Zukunft des Objekts zu suchen. Das REFINA-Projekt „Baulückenaktivierung durch Eigentümeransprache“<sup>5)</sup> konnte damit sehr gute Erfolge erzielen. Wenn z. B. die Kommune das Gebäude (bzw. das betreffende Grundstück) erwirbt und den Abriss vornimmt, kann weiterer Spielraum für den Dorfbau entstehen. Dazu ist ein vorausschauendes Flächenmanagement auf Grundlage einer strategischen Planung unverzichtbar.

## Welche Rolle spielt Neubau in den Überlegungen?

Bei zunehmendem Leerstand ist die Um- und Wiedernutzung bestehender Gebäude der Königsweg. Aber auch durch Ersatzneubauten können neue Funktionen mit bestehenden Bau- und Siedlungsstrukturen verknüpft werden, ohne dass weiterer Flächen-

<sup>4)</sup> Vgl. Maretzke, Steffen: Diskussionsgrundlage, In: BMVBS / BBSR (Hrsg.): Ländliche Räume im demografischen Wandel. BBSR-Online-Publikation 34/2009. urn:nbn:de:0093-ON3409R142, S. 11.

<sup>5)</sup> Kleine Lücken – Große Wirkung. Baulücken, das unterschätzte Potenzial der Innenentwicklung. Hrsg. vom Umweltministerium Baden-Württemberg und Bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit. Dezember 2008.

verbrauch und Erschließungskosten entstehen. Bauinteressenten in diese Richtung zu lenken, ist eine wichtige Aufgabe im Dorfbau. Generell muss der Fokus auf der Bestands- bzw. Innenentwicklung liegen. Neubau sollte grundsätzlich nur nach langfristiger Bedarfsabwägung und durch Lückenbebauung erfolgen. Die Chance, damit auch gestalterische Akzente zu setzen, kann über Beratung und städtebauliche Wettbewerbe genutzt werden.

### **Angesichts abnehmender Bevölkerungszahlen kann es bei Infrastrukturnetzen zu Auslastungs- und Wirtschaftlichkeitsproblemen kommen. Wie kann man im Sinne eines Demografiegerechten Dorfbaus darauf reagieren?**

Sinkende Einwohnerzahlen gefährden Auslastung und finanzielle Tragfähigkeit von technischen Infrastruktureinrichtungen in unterschiedlichem Maße. Beispielsweise sind zentrale Lösungen der Abwasserentsorgung bei sinkenden Abnehmerzahlen in ihrer Wirtschaftlichkeit gefährdet. Das Beispiel des Straßenverkehrsaufkommens zeigt aber auch, dass rückläufige Einwohnerzahlen nicht zwangsläufig zu einem Nutzungsrückgang von Verkehrsinfrastrukturen führen. Bei der Anpassung bzw. Dimensionierung von Infrastruktureinrichtungen müssen deshalb ganz besonders die spezifischen lokalen Problemlagen, Rahmenbedingungen und Entwicklungsziele beachtet werden.

### **Worauf kommt es bei der Gestaltung des öffentlichen Freiraums und insbesondere der Dorfplätze an?**

Öffentliche Plätze gibt es viele im Dorf. Ganz egal ob sie den Mittelpunkt eines Ortes markieren, Sport- oder Spielplätze in dezentraler Lage sind, fest steht: Sie sind wichtige Treffpunkte für die Bewohner.

Bedingt durch die Schließung des Ladens oder der Gaststätte übernehmen Dorfplätze zusätzliche Funktionen. Sie ermöglichen Aufenthalt und Kommunikation. Sie sind Orte, an denen mobile Händler ihre Waren verkaufen, Wertstoffcontainer und Informationstafeln stehen usw..

Bei der Neu- oder Umgestaltung von Freiräumen sollten mit Blick auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen die baulichen Voraussetzungen geschaffen werden, die neue, zunehmend daseinsvorsorgende Nutzungen wie Stellplätze für Verkaufsmobile, bequeme Sitzmöglichkeiten, öffentlich zugängliche Toilette etc., auf der Fläche zulassen. Gleichermaßen wichtig ist es auch, die Plätze ökologisch und kreativ zu gestalten und dabei die regionale Baukultur zu beachten, sie optimal verkehrlich zu erschließen, Angebote für verschiedene Nutzergruppen zu schaffen sowie vor allem barrierefrei zu bauen.

### **Woran erkennt man in einer Gemeinde oder einem Dorf, dass es Anpassungsbedarf hinsichtlich barrierefreier Infrastruktur gibt?**

Ob für Senioren, Menschen mit Behinderung oder Kinder – Barrierefreiheit ist kein Luxus, sondern eine Grundanforderung mit wachsender Bedeutung.

Ein erster Ansatz für Kommunen zur Abschätzung des Handlungsbedarfs ist, gemeinsam mit den Bürgern Dorfspaziergänge durchzuführen. Vom Bäcker zur Bushaltestelle oder zum Friedhof – auf den alltäglichen Wegen zeigen sich schnell die Hindernisse. Das Qualitätsmanagement-System „ISEMOA“ ist eine weitere, gut strukturierte Methode zur Bewertung und Verbesserung der Erreichbarkeit und Barrierefreiheit des öffentlichen Raums und des öffentlichen Verkehrs in einer Gemeinde, Stadt oder Region. Unter Anleitung eines ISEMOA-Auditors analysieren lokale Akteure die Situation vor Ort und entwickeln einen konkreten Maßnahmenplan.<sup>6)</sup>

### **Wem nützt Dorfbau?**

Dorfbau nützt den Menschen im Dorf. Er ist aber auch eine gesellschaftliche Aufgabe, um vitale ländliche Räume zu erhalten und verfügbare Mittel mit unverstelltem Blick auf künftige Entwicklungen sinnvoll einzusetzen.

Dorfbau ist besonders für Kommunen wichtig, die stark vom demografischen Wandel betroffen sind. Er ist hier gleichzeitig Chance und Notwendigkeit. Die Chance liegt darin, innovative Anpassungsmaßnahmen durchzuführen, um langfristig über bedarfsgerechte, attraktive und effiziente Siedlungs- und Infrastrukturen zu verfügen. Dazu zählen beispielsweise Umnutzungen leer gefallener Schulen zu Betreuungseinrichtungen für Senioren oder multifunktional gestaltete Freiräume mit Stellplätzen für mobile Händler. Die Notwendigkeit besteht, „weil die bisherigen Lösungen nicht mehr lange halten werden“<sup>7)</sup>.

### **Wer sollte am Dorfbau mitwirken?**

Eine zentrale Rolle spielen natürlich die Gemeinden und Regionen. Sie planen und genehmigen Maßnahmen oder sind selbst als Bauherren aktiv. Daneben sind sie häufig auch die Impulsgeber für Entwicklungen. Ihr Engagement ist entscheidend. Aber: Dorfbau geht alle an! Alle sind aufgefordert, mitzuwirken. Je nach Problemlage sollten sich Bürger, Vereine und Verbände, Unternehmen, Teilnehmergeinschaften nach dem Flurbereinigungsgesetz, Kirchen etc. einbringen. Dabei geht es oftmals um öffentliche Infrastruktur. Aber auch im privaten Bereich kann jeder Eigentümer durch Anpassung seiner Immobilien und Außenanlagen zum Dorfbau beitragen.

<sup>6)</sup> Auszug aus den Materialien zum ISEMOA-AuditorInnentraining am 20.02.2013 in Dresden. Dazu auch [www.isemoa.eu](http://www.isemoa.eu)

<sup>7)</sup> Thünen-Institut & Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2013): Regionale Schrumpfung gestalten. Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe schaffen und nutzen. S. 12



## Welche Rolle spielt die Landwirtschaft im Dorfbau?

Landwirte im Haupt- oder Nebenerwerb haben nach wie vor eine wichtige Stellung im Dorf. Durch sie werden Höfe als ortbildprägende Gebäude im ursprünglichen Sinn genutzt und damit erhalten, so dass ein Dorfbau diesbezüglich entbehrlich erscheint. Mehrgenerationenwohnen ist auf einem Hof häufig auch noch eine familiäre Angelegenheit.

Dennoch geht von der Landwirtschaft ein Dorfbaubedarf dahingehend aus, dass die lokale Nahwärmeversorgung aus Biogas kompakte Siedlungsstrukturen, die dem Prinzip der Innen- vor Außenentwicklung folgen, benötigt. Nicht selten nehmen betriebliche Investitionen in Stallanlagen, Bergeräume, Silos und Biogasanlagen erhebliche Flächen in Anspruch. Diese sinnvoll einzubetten und ebenso die Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen zur Bereicherung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere auszurichten, kann Thema im Dorfbau sein.

## Welche Rolle können die Lokalen Aktionsgruppen (LAG) und das Regionalmanagement spielen?

Regionale Gremien sind vor allem als Unterstützer und Moderatoren gefragt. Es geht dabei beispielsweise um Sensibilisierungsmaßnahmen, Fördermittelberatung oder die Begleitung von Bürgermitwirkung. Die Regionalmanagements verfügen innerhalb und außerhalb der Regionen über vielseitige Kontakte. Damit können sie Impulse geben, Ideen weitertragen und Wissen vermitteln. Eine wichtige Aufgabe besteht zudem in der Vermittlung zwischen den Interessen der verschiedenen Akteure im Dorfbau. Grundlegend ist, dass Dorfbau in den LEADER-Entwicklungsstrategien (LES) und in den Budget-Planungen verankert wird.

## Ist eine Planung im Dorfbau erforderlich?

Eine gezielte Steuerung aller Aktivitäten zum Dorfbau ist unerlässlich. Ein Dorfbauplan gewährleistet, dass Veränderungen im Ort ganzheitlich angegangen werden und nicht nur aus Einzelmaßnahmen bestehen. Es liegt nahe, dafür vorliegende Planungen, wie örtliche, gemeindliche oder städtebauliche Entwicklungskonzepte, fortzuschreiben oder zu ergänzen. Auch eine grundsätzliche Neuorientierung ist denkbar, wie z. B. die Entwicklung zum Themendorf mit touristischer Profilierung.

Dorfbau ist zugleich auch Teil der jeweiligen kommunalen und regionalen Strategie. Dabei sind Stadt-Umland-Verflechtungen zwingend zu berücksichtigen. Vielfältiges lokales Engagement bildet die Basis für Projekte, Arbeitsteilung und Vernetzung in der integrierten Ländlichen Entwicklung. "Regional denken – lokal handeln" ist hier die Devise. Bürgermitwirkung, auch mit modernen Kommunikationsmitteln und -methoden ist dabei unverzichtbar.

Mit Hilfe der Verfahren nach Flurbereinigungsgesetz und den Möglichkeiten des Baugesetzbuches lassen sich ganzheitliche Flächennutzungsstrategien im Dorfbau umsetzen.

## Wie kann der Dorfbau finanziert werden?

Dorfbau kann in Eigeninitiative der Akteure erfolgen. Darüber hinaus sind Vorhaben in Sachsen über verschiedene Förderprogramme finanzierbar. Zum Beispiel soll Dorfbau aus ELER-Mitteln unterstützt werden, sofern die Notwendigkeit in der regionalen LEADER-Entwicklungsstrategie über konkrete Ziele und Maßnahmen verankert ist.<sup>8)</sup>

<sup>8)</sup> Fachregierungserklärung des sächsischen Staatsministers für Umwelt und Landwirtschaft, Frank Kupfer, am 09. April 2014.

