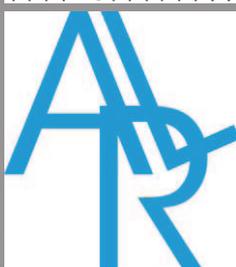
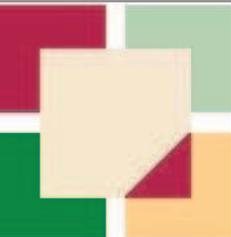
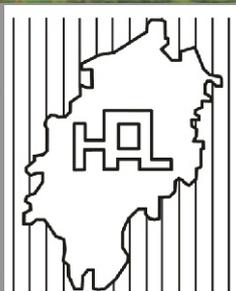
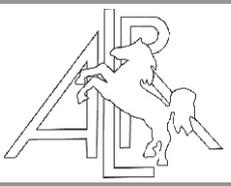


Wandel in den Köpfen Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen?

Bildnachweis: LMZ Nr. 847598



**Märkische
Akademie
Ländlicher
Raum e. V.**

**Dokumentation der Veranstaltung im Rahmen
des „Zukunftsforums Ländliche Entwicklung“
am 26. Januar 2012 in Berlin**

Herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft
der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern
(Arge Ländlicher Raum)

Arbeitsgemeinschaft
der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern
(Arge Ländlicher Raum)

Dokumentation der Begleitveranstaltung

**Wandel in den Köpfen:
Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen?**

im Rahmen des „Zukunftsforums Ländliche Entwicklung“ des BMELV
am 26. Januar 2012 auf der IGW in Berlin

Impressum

Redaktionelle Bearbeitung: Axel Lorig, Mainz
Ulrike Schütze, Schwäbisch Gmünd

Druck**Herausgeber**

Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern
(Arge Ländlicher Raum)

Schwäbisch Gmünd, Juni 2012

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Begrüßung und Einführung Prof. Dr.-Ing. Karl-Friedrich Thöne Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Umwelt und Naturschutz, Abteilung Ländlicher Raum und Forsten	4
Wie kann ich neue Prozesse in den Köpfen verankern – und auf welche Köpfe kommt es an? Andrea Soboth, IfR Institut für Regionalmanagement, Gießen	6
Über den Ehrlichen Umgang mit Veränderungen in der Gesellschaft – oder über den Ehrlichen Umgang mit der Gesellschaft bei Veränderungen Landrat Karl-Heinz Schöter, Landratsamt Oberhavel	14
Wer will Veränderungen und welche? Die Illusion vom umfassenden Bürgerinteresse Städteregierungsrat Helmut Etschenberg, StädteRegion Aachen, Regionalentwicklung	18
Visionen der katholischen Landjugendbewegung Deutschlands zu Veränderungen in ländlichen Räumen Karin Silbe, Bundesvorsitzende der Katholischen Landjugendbewegung Deutschlands e. V.	21
Bürgerwunschkonzert ist möglich – aber nur bei eigener nachhaltiger Beteiligung Simone Ritter, Grontmij GmbH, Hannover	24
Wandel, Prozesse, Projekte, Leitprojekte – wie passt das zu den bisher bekannten Instrumenten? Wie sieht der neue „Königsweg“ aus? Wolfgang-Günther Ewald, Bayerisches Staatsministerium, für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	28
Zusammenfassung und Ausblick Wandel in den Köpfen: Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen? Univ.-Prof. Dr. Holger Magel, Sprecher der Arge Ländlicher Raum	33

Begrüßung und Einführung

Prof. Dr.-Ing. Karl-Friedrich Thöne
Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Umwelt
und Naturschutz, Abteilung Ländlicher Raum und Forsten



Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Herzlich willkommen hier auf der Internationalen Grünen Woche zum nunmehr 5. Zukunftsforum Ländliche Entwicklung. Es ist mir eine Ehre, dass ich als Vertreter der neu gegründeten Akademie Ländlicher Raum Thüringen die heutige Begleitveranstaltung der Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum, kurz: Arge Ländlicher Raum, eröffnen darf.

Das Tagungsthema beschwört den Wandel in den Köpfen. Wir werden uns in dieser Veranstaltung

- in einer prominent und tief besetzten Gesprächsrunde unter Regie von Herrn *Prof. Axel Lorig*,
- in einer Plenumsdiskussion mit Ihrer aller regen Beteiligung unter Leitung von Herrn *Dr. Gerhard Faix* und
- in einer pointierten – da bin ich mir sehr sicher – Zusammenfassung der Tagungsergebnisse durch den Sprecher der Arge Ländlicher Raum, *Prof. Dr. Holger Magel*,

mit der Frage befassen, wie man Veränderungen zu Erfolgen führen kann. „Change Management“ ist in aller Munde, wenn es um die Gestaltung des demographischen, energetischen und sozio-ökonomischen Wandels – im Wechselspiel von Stadt und Land und in der Vernetzung der Akteure als anspruchsvolle Zukunftsaufgabe geht.

Wir sind nach wie vor allen Bankenkrisen und Umweltkatastrophen zum Trotz auf Wachstum programmiert. Veränderungen durch reinen Verzicht sind politisch kaum als erfolgreiche Strategie zu vermitteln. Intelligentes Wachstum muss deshalb qualitatives Wachstum sein.

Damit Veränderungen zu Erfolgen werden, brauchen wir eine neue Kultur des Zusammenwirkens von Politik und Gesellschaft. Diesen Weg eines geänderten Staats- und Politikverständnisses weg von hierarchischer Steuerung eines „Vater Staates“ hin zu einem kooperativen Modell eines aktivierenden Staates in einer Bürgergesellschaft – Good Governance im wirklich besten Sinne – hat Holger Magel in seinem Festvortrag zur Gründungsveranstaltung unserer Thüringer Akademie Ländlicher Raum eindringlich und nachhaltig skizziert.

Wie passt ein solcher Ansatz aktiven, gemeinschaftlichen und verantwortungsvollen Gestaltens zum Wohle des Gemeinwesens eigentlich zum „Wutbürger“, im Lichte von Stuttgart 21 zum Wort des Jahres 2010 gekürt? Gerhard Matzig, Feuilletonist der Süddeutschen Zeitung, stellt in seinem Buch „Einfach nur dagegen – wie wir unseren Kindern die Zukunft verbauen“ eine neobiedermeierlich gestimmte und überalterte Gesellschaft an den Pranger, eine Gesellschaft

- in der Angst, Misstrauen und Besitzstandsdenken regieren,
- der die Zukunftslust vergangen ist,
- wo Fortschritt ein Wort ist, das Allergien auslöst und
- Technik ein Feindbild ist.

Ich bin wie – wohl viele Anwesende hier im Saale, Ingenieur – im Ehrenamt Präsident des DVW, der Gesellschaft für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement, einem der ältesten technisch-wissenschaftlichen Verbände, der gerade sein 140 jähriges Vereinsjubiläum begangen hat. Ein deutsches oder europäisches Gesellschaftsmodell ohne qualitativen technischen Fortschritt als Zukunftstreiber ist im globalen Wettbewerb

dem Untergang geweiht. Eine solche Geisteshaltung steht nicht im Einklang mit den berufsethischen Grundlagen unserer Profession und darf wirklich nicht Ergebnis eines Wandels in den Köpfen sein!

„Stuttgart 21“ wäre uns auf dem Lande vermutlich nicht passiert! Wir ticken anders. Wir, die hier versammelten Interessenverwalter des ländlichen Raums, haben ein Gegenmodell aktiven Handelns als Antwort auf die Fragen,

- wie Veränderungen zu Erfolgen führen können,
- wie ländliche Entwicklung künftig effizient zu organisieren und zu gestalten ist.

Wir sind nicht dagegen, sondern wir stehen für die Sache des ländlichen Raums. Unsere Handlungsmaxime sind zu subsummieren unter Begriffe wie

- Moderner Staat,
- Good Governance,
- transparentes Verwaltungshandeln,
- zivilgesellschaftliche Teilhabe in neuen Verantwortungsgemeinschaften aus staatlichen Behörden, gewählten Mandatsträgern, aktiver Bürgerschaft und den Wirtschafts- und Sozialpartnern.

Wir Landentwickler haben in puncto Bürgeraktivierung und Einbindung lokaler Kompetenz eindeutig einen Erfahrungsvorsprung gegenüber einem antiquierten obrigkeitstaatlichen Planungsgebaren. Bei LEADER und vor allem in der Tradition von Flurbereinigung und Dorferneuerung gehört der intensive Dialog mit allen Akteuren zum Standardrepertoire des Projektmanagements. Dem Wunsch vieler Bürgerinnen und Bürger, der Akteure, auf aktive Mitgestaltung ihres Lebensumfeldes nachzukommen, ist Gründungsidee der Akademien Ländlicher Raum, auch der jungen Thüringer Filiale.

Gestatten Sie mir zum Abschluss, zur Untermauerung von Vorgesagtem und zur Einstimmung auf die folgende Expertenrunde ein wenig Thüringer Lokalkolorit:

Thüringen ist ein Exempel für den demographischen Wandel in der Bundesrepublik. Dieser ist

am deutlichsten in den ländlichen Regionen zu spüren. Während die großen Thüringer Städte wie Erfurt, Weimar und Jena einen Bevölkerungszuwachs genießen, kämpfen viele Thüringer Dörfer mit dem Weggang der jungen Menschen. Die Landbevölkerung überaltert.

Die Dörfer stehen vor der Option, schicksalsergeben die Entvölkerung über sich ergehen zu lassen oder mit Kreativität und innovativem Geist Zukunft im demographischen Wandel zu gestalten.

Unser Systemscheid in Thüringen zur Gestaltung des Wandels in den Köpfen heißt LEADER, und zwar als flächendeckendes Organisationsprinzip für Bürgerbeteiligung, Akquirieren von Freiwilligen und Delegation von Verantwortung in die Regionen, einschließlich der Finanzhoheit.

Ein nachahmenswertes Beispiel dafür in der eigentlich eher innovationsfeindlichen Mainstream-Förderung der Integrierten Ländlichen Entwicklung aus dem ELER Fonds ist das Verbundprojekt mehrerer LEADER-Arbeitsgruppen „Dörfer in Aktion“ in Südthüringen, als Sieger aus einem Wettbewerb hervorgegangen.

Es sollten ca. 40 gute Ideen gefunden werden, bei denen das bürgerschaftliche Engagement besonders erkennbar ist.

Dies ist an eine Mindestpersonenzahl (12 aktive Bürgerinnen und Bürger) und eine Mindeststundenzahl (mindestens 120 h gemeinsame Tätigkeit) gebunden.

Die Projekte werden mit einem Sachkostenzuschuss bis zu 3.000 € unterstützt.

Wenig Geld, hoher Effekt, tolle Beispiele:

- 900 Paten für eine 900jährige Basilika als dörflicher Identifikationsort,
- Aufbau eines generationsübergreifenden Percussion Ensembles (Opa trommelt),
- Interessengemeinschaft flüssiges Obst,
- Kindertheater und Dorfladen!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit, die Sie nun bitte auf Herrn Prof. Axel Lorig und seine hochkarätige Talkrunde lenken möchten!

Wie kann ich neue Prozesse in den Köpfen verankern – und auf welche Köpfe kommt es an?

Andrea Soboth, IfR Institut für Regionalmanagement, Gießen
(Stand 10.02.2012)



Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen

Aktuell befinden sich viele ländliche Räume in einer Umbruchsituation, die eine schnelle und nachhaltige Veränderung im politischen wie im gesellschaftlichen Handeln notwendig machen. Gesellschaftliche Wandlungsprozesse – allen voran der demographische Wandel führen in Dörfern, Gemeinden und Regionen zu beträchtlichen Herausforderungen, die sich auf nahezu alle Bereiche der ländlichen Strukturentwicklung auswirken.

Wie sichern wir Daseinsvorsorge, wie reagieren wir in der Siedlungsentwicklung auf rückläufige Bevölkerungszahlen, wie schaffen wir einen altersgerechten Umbau in der Fläche, wie stabilisieren und stimulieren wir freiwilliges Engagement und schaffen dabei stabile soziale Netze – dies sind nur einige Fragen.

Die Notwendigkeit von Veränderungen ist mittlerweile erkannt, nicht ohne Grund steht das Zukunftsforschung Ländliche Entwicklung 2012 unter dem Titel „Ländliche Räume im demographischen Wandel“.

Jedoch: Die Basis der Veränderung – der Wandel in den Köpfen – ist immer noch zu wenig präsent (in der Diskussion und noch viel mehr in der Praxis).

Die Situation in vielen ländlichen Räumen erfordert jedoch einen ganzheitlichen Veränderungsprozess und ein solcher beruht auf der Annahme, dass verändertes Handeln verändertes Denken und Fühlen voraussetzt. Nur wenn deutlich ist, dass Lösungen der Vergangenheit unter den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr funktionieren, wenn verstanden ist, dass es nicht ausreicht sich punktuell auf die veränderte Welt einzustellen und ein neues Handlungssystem (erst) dann erreicht ist, wenn Zugänge und Mechanismen gefunden und etabliert worden

sind, wie man in Zukunft schnell und adäquat mit Wandlungsprozessen umgehen kann, kann Zukunftsfähigkeit erreicht werden.

Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen bedeuten daher für viele Regionen, Kommunen und auch Dörfer den Wandel aktiv zu gestalten. Zunächst in den Köpfen, dann in den Herzen.

Change Management als Instrument in der ländlichen Entwicklung

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen steht in der Organisationsentwicklung das Instrument des Change Management zur Verfügung. Hier wurde vor allem für Unternehmen erprobt (dies ist mittlerweile etabliert), wie grundlegende Veränderungsprozesse zu gestalten sind. Dieser Prozess wird je nach Autor und Schule in verschiedene Phasen untergliedert, die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an John Kotter. Kotter gliedert Veränderungsprozesse in acht Schritte, die sich im Überblick wie folgt skizzieren lassen:

1. Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen,
2. eine Veränderungscoalition bilden,
3. Vision und Strategien entwickeln,
4. Strategien und Visionen kommunizieren,
5. Erfolge planen,
6. prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen,
7. Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren und
8. neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern.

(nach Kotter, J. P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten verändern, 2011 Verlag Franz Vahlen, nach Kotter, J. P. 1996)

Jedoch: Ländliche Räume bzw. Regionen, Kommunen oder Dörfer sind keine Unternehmen. Auch wenn es in beiden Fällen darum geht, sich an Rahmenbedingungen anzupassen (passiv) oder sich aktiv in eine neue Position zu führen – wenn also die grundsätzliche Fragestellung in beiden Fällen vergleichbar ist – ist noch nicht abschließend beantwortet, ob sich das Instrument Change Management auch für die ländliche Entwicklung eignet bzw. wie dieses auf die ländliche Entwicklung übertragen werden kann.

Grundsätzlich scheint der Ansatz jedoch erfolgversprechend. In Unternehmen wie in ländlichen Räumen (Regionen, Kommunen, Dörfern) hängt der Erfolg eines umfassenden Transformationsprozesses davon ab, inwieweit es gelingt die Menschen mitzunehmen. Erster Schritt muss in beiden Fällen der Bewusstseinswandel sein. Die Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft der Menschen wird durch eine direkte Betroffenheit unterstützt – um Wandel vorzubereiten und möglich zu machen, muss also Betroffenheit erzeugt werden.

Veränderungsprozesse sind in Unternehmen wie in ländlichen Räumen ganzheitlich, d. h. sie greifen nicht punktuell an einzelnen Fragen an, sondern verändern das gesamte System. Sie stellen damit das bisherige Selbstverständnis und die Positionierung des Bezugssystems in Frage. Dieser grundlegende Wandel verunsichert, erzeugt Ängste und damit auch Widerstände. Veränderungsprozesse müssen daher in beiden Fällen nicht nur sachlogisch argumentieren, sondern ebenfalls „emotionale“ Antworten und Lösungsvorschläge liefern.

Veränderungsprozesse sind zudem nicht kurzfristig und zum Nulltarif zu gestalten. Sie 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 manifeste Unterschiede, die eine 1:1-Übertragung in die ländliche Entwicklung ausschließen. Unternehmen sind geschlossene Organisationen mit definierten Arbeitszusammenhängen und festen Hierarchien. Ländliche Räume (Regionen, Gemeinden, Dörfer) als geschlossene Organisationen zu beschreiben schlägt jedoch fehl. Veränderungsprozesse in der ländlichen Entwicklung müssen vielmehr das gesamte Netz an politischen und gesellschaftlichen Akteuren, an Bürgerinnen und Bürgern berücksichtigen. Will man Veränderungsprozesse hier gestalten, benötigt man breite

Verständigungsprozesse in unterschiedlichen Arenen mit Fluktuationen und unterschiedlichen Spielregeln.

Stakeholder in Veränderungsprozessen – um welche „Köpfe“ geht es?

Welche Köpfe sind es also, bei denen ein Wandel im Denken und Fühlen und anschließend im Handeln ausgelöst werden soll? Über Akteursgruppen wurde in der ländlichen Entwicklung bereits viel nachgedacht. Zu nennen sind hier nach wie vor die Kommunalpolitik auf den verschiedenen Ebenen, die Kommunalverwaltung, die zivilgesellschaftlichen Akteure in den Vereinen und Institutionen, die Dorfgemeinschaften, die Bürgerinnen und Bürger. Alle diese Akteursgruppen werden auch bisher in ländlichen Entwicklungsprozessen angesprochen, je nach Thema und Fragestellung in unterschiedlicher Kombination und Tiefe.

In einem Veränderungsprozess wie oben beschrieben kommt es jedoch darauf an, einen möglichst breiten Bewusstseinswandel zu erzeugen. Auf die Frage: „Um welche Köpfe geht es?“ lautet die Antwort „Um möglichst viele Köpfe“, denn möglichst viele/alle müssen einen solchen Veränderungsprozess mittragen.

Wandel in den Köpfen

Doch so einfach die Antwort, so schwierig die Umsetzung. Nachfolgend soll sich dem Thema „Wandel in den Köpfen“ über 6 Thesen genähert werden, die diskutiert und mit Erfahrungen aus der praktischen Erprobung illustriert werden sollen. Als Praxisbeispiel wird v. a. der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun herangezogen. 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 (z. B. GesundLand Vulkaneifel, DIE Chance für das Dorf – ein Projekt der Dorffinnenentwicklung in Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen, siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Projektübersicht über Projekte, die sich in den WEGE-Prozess einordnen lassen. AK WEGE, am 30.11.2011. Quelle: IFR Institut für Regionalmanagement, 2011

Der praktische Bezugspunkt ist hier der Veränderungsprozess einer Verbandsgemeinde mit 37 Ortsgemeinden und einer Stadt. Zusätzlich wird noch auf den Regionalentwicklungsprozess des Steirischen Vulkanlandes, Österreich, zurück gegriffen, mit dem der WEGE-Prozess im Austausch steht.

Change Management ist zur Gestaltung eines Veränderungsprozesses im ländlichen Raum einsetzbar.

Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun wurde entlang des acht Stufen-Veränderungsplans des Change Managements konzipiert und befindet sich seit gut 1,5 Jahren in der Umsetzung (Abbildung 2).

Aktuell befindet er sich auf den Stufen 4, 5, 6. Da ländliche Veränderungsprozesse unschärfer sind als organisationsbezogene Change-Prozesse (Akteursraum größer und fluktuierender, andere Durchdringungskraft, viele gleichzeitig zu behandelnde thematische Handlungsfelder) ist der Prozessablauf noch zirkulärer. Manche Stufen werden mehrfach

durchlaufen. Dies ist auch in großen Unternehmen der Fall, prägt sich jedoch in diesem Fall noch stärker aus und ist auch je nach Akteursgruppe unterschiedlich. Die Umsetzung respektive die Ausgestaltung der Übertragung auf die Situation ländlicher Prozesse werden anhand der nächsten Thesen erläutert.

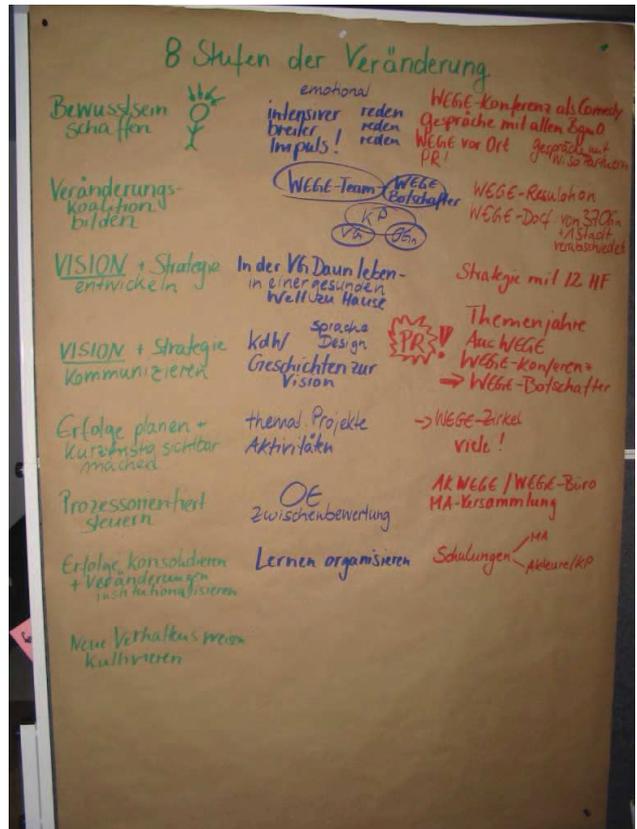


Abbildung 2: Acht Stufen der Veränderung im WEGE-Prozess. Quelle: IFR Institut für Regionalmanagement, 2011

Betroffenheit erzeugen und Bewusstsein schaffen ist die erste Stufe eines erfolgreichen Veränderungsprozesses.

Veränderungen beginnen im Kopf. Um zu einem veränderten Denken, Fühlen und Handeln zu kommen, muss zunächst die Notwendigkeit der Veränderung erkannt werden.

Die demographische Entwicklung und ihre Auswirkungen sind schon lange bekannt, sie wurden immer wieder fachspezifisch diskutiert, trotzdem hat dies nicht überall zu grundlegenden Veränderungsprozessen geführt.

Diese Situation war vor dem WEGE-Prozess auch in der VG Daun anzutreffen. Erster Schritt war es daher Betroffenheit zu erzeugen – für den Handlungsdruck im einzelnen (bspw. Druck in der Innen-

wicklung, aktuelle und potenzielle Leerstände, Baulücken, nicht vermarktbar Bauplätze), vor allem aber für die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf praktisch alle Handlungsfelder und die Wechselwirkungen der Handlungsfelder untereinander.

Dies war notwendig, denn die Dringlichkeit der Veränderung wird erst durch die ganzheitliche Sichtweise, die gleichzeitige bewusste Wahrnehmung der Auswirkungen auf alle Handlungsfelder, sichtbar. Diese Beziehungen herauszuarbeiten und zu kommunizieren war der fachlich-inhaltliche Kern der Bewusstseinsbildung.

Für einen ländlichen Veränderungsprozess ist es notwendig, bei vielen Betroffenheit zu erzeugen, schließlich sollen „möglichst viele/alle“ mitgenommen werden. Auch wenn „alle“ Wunsch und nicht Wirklichkeit ist, entscheidend ist ein breiter, intensiver Impuls mit einem hohen kommunikativen Anteil am Anfang. Reden, reden, reden = denn Kommunikation ist ein Schlüssel im Change Management.

In der VG Daun wurde daher in einem engen Zeitfenster (Sommer 2010) eine intensive Gesprächskampagne gestartet, die mit der öffentlichen Auftaktveranstaltung zeitlich gekoppelt war. Es wurde jede Ortsgemeinde bereist, Gespräche mit jedem Ortsbürgermeister, jeder Ortsbürgermeisterin über die demographische Situation und den Auswirkungen vor Ort geführt sowie verschiedene WiSo-Partner (Unternehmen, Bundeswehr, Krankenhaus, Kirche, Vereine etc.) besucht. Durch diesen intensiven Impuls in kurzer Zeit wurde erreicht, dass der WEGE-Prozess in der VG Daun – zumindest bei verschiedenen Multiplikatoren – sehr präsent war und es heute noch ist.

Betroffenheit erzeugt man jedoch selten, in dem man alleine die Ratio anspricht. Den Wunsch nach Veränderung zu spüren, hat eine starke emotionale Komponente. Wichtig ist es daher „emotionalere“ neue Kommunikationsmittel und Formate einzusetzen – eher eine gute Geschichte erzählen als einen perfekten wissenschaftlichen Vortrag zu halten, eher ein drastisches Bild zeichnen (aufrütteln, schocken) als eine kühle rational saubere Ableitung darzubieten – oder einfach das Thema ungewöhnlich aufbereiten.

Beispiel 1: In der VG Daun wurde das Thema „demographischer Wandel“ als Comedy verpackt auf der Auftaktveranstaltung dargeboten.

Beispiel 2: Im Projekt DIE Chance für das Dorf wurden in der Auftaktveranstaltung vier Geschichten „erzählt“. Zwei Geschichten zum Problemdruck und zwei Geschichten für Lösungsansätze wurden persönlich am konkreten Beispiel aus der Region erzählt. Die Geschichte vom Immobilienwertverfall, die Geschichte vom seit Jahren nicht vermarktbar Neubaugebiet sowie die Geschichte des Handlungspotenzials des Dorfes in der Innenentwicklung und die Geschichte, warum es sich lohnt ein altes Haus mit Geschichte zu sanieren. Jeweils 5 Minuten. Durch diese Form der Darbietung haben die Geschichten ein Gesicht bekommen, durch die Kürze der Geschichte haben sich die Kernbotschaften bei den Anwesenden verankern können. Das Thema wurde lebendig. Der erste Schritt.

Bewusstsein für die Problemlage zu schaffen, emotionalisieren, betroffen machen und aufrütteln sind somit die Ansätze der Stufe 1 im Veränderungsprozess, die bei der Gestaltung eines ländlichen Entwicklungsprozesses benötigt werden.

Veränderungsprozesse brauchen eine Koalition, die den Wandel gestaltet.

Dies ist eine grundlegende Forderung des Change Managements und wird in der Regel in Organisationen mit der Einsetzung eines Leitungsteams, das durch die Veränderung führen soll, gelöst. Ein solches Lenkungsteam wird auch immer in einem ländlichen Veränderungsprozess notwendig sein.

Da jedoch ländliche Entwicklungsprozesse im Vergleich zu Change-Prozessen in Unternehmungen nicht über geschlossene Organisationen agieren, ist ein prozessbegleitendes Leitungsteam zwar notwendig, aber nicht ausreichend.

Eine Veränderungscoalition bilden heißt hier auch eine politische Veränderungscoalition zu bilden. Der Prozess, der ein langfristiger sein muss, muss parteiübergreifend angelegt sein. Die politische Veränderungscoalition muss breit sein und eine hohe politische Verbindlichkeit aufweisen. Beide, prozessbegleitendes Leitungsteam und politische Veränderungscoalition, sind die Säulen, die den Prozess tragen.

Beispiel: In der VG Daun wird das prozessbegleitende Leitungsteams durch das WEGE-Team aus Verbandsbürgermeister, dem WEGE-Büro in der VG-Verwaltung, den WEGE-Botschaftern (s. u.), der LEADER-Geschäftsführung der LAG Vulkaneifel und der externen Beratung gebildet. Die politische Veränderungscoalition wurde über die WEGE-

Resolution erzeugt. In der demographiesensiblen Strategie für die Verbandsgemeinde und ihre Ortsgemeinden wurde diese WEGE-Resolution erarbeitet. Die WEGE-Resolution stellt thesenartig die wichtigsten Orientierungslinien im Umgang mit dem demographischen Wandel in der ganzheitlichen ländlichen Strukturentwicklung dar. Die WEGE-Resolution wurden von allen im Projektgebiet verabschiedet – vom VG-Rat, von allen 37 Ortsgemeinderäten und dem Stadtrat Daun.

Um den Wandel zu gestalten, muss man eine Vision finden.

Zur Gestaltung eines Veränderungsprozesses ist die Analyse und die Bewusstwerdung der Problemlage bzw. der Handlungserfordernisse notwendig, um den Wandel zu gestalten. Aber aus der Problemlage heraus alleine zu agieren, reicht nicht aus. Wichtiger Bestandteil des Change Management-Ansatzes ist es daher, eine Vision zu entwickeln (und diese mit einer Strategie zu unterlegen). Dies ist für ganzheitliche ländliche Entwicklungsprozesse ein entscheidender Aspekt, denn diese Prozesse benötigen eine starke Vision.

Mit Blick auf die Erfahrungen des Steirischen Vulkanlandes wird eine Vision wie folgt gefasst: „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.“ (Krotschek, C. et al. : Politik der Inwertsetzung, 1. Auflage 2007, BVR Verlag, S. 43).

Damit wird deutlich, dass einer Vision ein ganzheitlicher, holistischer Ansatz innewohnt. Die Vision muss für viele Menschen attraktiv sein, so dass sie die beschriebene Zukunft wünschen. Damit werden Visionen weniger umgesetzt, als vielmehr gelebt. Da eine Vision in ihrer Ausgestaltung weniger scharf abgegrenzt und operationalisierbar ist (im Gegensatz zu einem Leitbild und Entwicklungszielen, die möglichst genau erreicht werden sollen), ist sie für „alle Köpfe“ anschlussfähig. Ihre Wirkungskraft erzeugt sie aus ihrer Inspiration, ihre Durchsetzungskraft durch die individuellen Umsetzungskonzepte der Menschen. Eine Vision ist damit vor allem eine Orientierungskraft, die verschiedene Wege (und manchmal auch Umwege) zulässt. Eine

Vision „steuert“ neben Projekten die vielen kleinen Schritte im Lebensalltag der Menschen, wenn sie vor Ort getragen und gelebt wird. Mit einer Vision ist es möglich neues Denken und neues Handeln zu erzeugen.

Der Visionstransformationsprozess des Steirischen Vulkanlandes zeigt, wie erfolgreich mit einer starken Vision eine Region verändert werden kann (<http://www.vulkanland.at>).

Doch wie kommt man zu einer solchen Vision in der ländlichen Entwicklung? Eine Vision ist nicht kausal ableitbar (in dem Sinne, dass sie sich logisch aus einer SWOT-Analyse ergeben würde). Eine Vision gründet auf einer Werte- und einer Geisteshaltung, wenn sie wirksam ist, hat sie einen „spirit“.

In vielen ländlichen Entwicklungsprozessen traditioneller Fassung wird die Entwicklungsstrategie aus einer Bestandsaufnahme und einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT) herausgearbeitet. Die Entwicklung ist damit stark aus der Problemlage (aus dem heute) begründet, auch wenn Entwicklungsziele für die Zukunft abgeleitet werden.

Ein visionärer Ansatz beruht auch auf der Beschäftigung mit der Situation vor Ort, der Region oder im Fall des WEGE-Prozesses mit der Verbandsgemeinde. Die Durchdringung des Gebietes, das Eintauchen in die Region, das intensive Verständnis der vorhandenen Werte ist die Basis. Diese Beschäftigung ist ein zeitintensiver, langfristiger Prozess, weil er ebenfalls die „Seele“ der Region verstehen muss. Ein visionärer Entwicklungsprozess baut auf einem Gefühl für die Region, das Gespür für die Region speist die Vision. Die rationale Analyse bleibt Hilfsmittel, die Idee von der Zukunft überwiegt.

Das Finden der Vision ist damit eine komplizierte Aufgabe, sie ist gebunden an einen oder wenige Visionsträger. Die Vision muss intuitiv stimmig sein, sie muss begeistern. Dies kann nicht in einem breit angelegten Beteiligungsprozess herausgearbeitet werden, denn dies verbleibt auf der Seite des Denkens vom Heute aus. Das Denken von einem holistischen Bild der Zukunft aus kann nur durch einen/oder wenige vorgegeben werden. Die Vision zu transferieren, die Vision zum Zünden zu bringen, ist dann wieder Aufgabe von vielen.

Auch der WEGE-Prozess der VG Daun hat einen visionären Anker, er gründet auf dem Bild der ge-

sunden Region. Die Vision der VG Daun lautet: In der VG Daun leben – in einer gesunden Welt zu Hause.

Kommunikationsarbeit in Veränderungsprozessen ist die Basis, sie beruht auf einer Sprache des Wandels und einer Visionssprache.

Kommunikationsarbeit nimmt bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen eine hohe Bedeutung ein. Zu Beginn des Veränderungsprozesses steht die Erkenntnis der Handlungsnotwendigkeit im Vordergrund, sie ist der Kern der Kommunikationsprozesse. Da zu diesem Zeitpunkt die Vision, das Bild der Zukunft, oftmals noch nicht klar sichtbar sein wird, werden die meisten Veränderungsprozesse sich zunächst mit einer Sprache des Wandels auseinander zu setzen haben.

Ein ganzheitlicher Veränderungsprozess benötigt einen sprachlichen und visuellen Rahmen, durch den die thematischen Inhalte dem Prozess zugeordnet werden können.

Hat man im Veränderungsprozess die Vision gefunden, verändert sich die Sprache. Aus der Sprache des Wandels entwickelt sich die Visionssprache. Da eine Vision einen holistischen Ansatz hat, muss sich dies in der Sprache wiederfinden. Sie sollte wertebasiert, ehrlich, positiv, sinngebend und emotional sein – und sie muss von allen Beteiligten auch gesprochen werden.

Dies zu erreichen, ist eine Aufgabe. Die Vision – die zunächst ja nicht mehr als ein Satz ist – muss mit Geschichten angereichert werden, ein Bild der Zukunft kann man nur „erzählen“. Die Geschichten müssen zu gemeinsamen Geschichten werden. Sie müssen sich in den Köpfen der Menschen verankern, damit auch diese sie wiederum erzählen können, mit eigenen Ausschmückungen, Anreicherungen und Variationen.

Mit dem ländlichen Veränderungsprozess, der sich natürlich auch mit Inhalten und praktischen Projekten beschäftigen muss, muss zudem ein lernender Kommunikationsprozess initiiert und gelebt werden.

Ob sich die Sprache des Wandels und die Visionssprache in der Realität deutlich voneinander abgrenzen werden oder ob sie organisch miteinander verschmelzen, ist schwer abzuschätzen. Da der Veränderungsprozess in der ländlichen Entwicklung ein eher wachsender und verflochtener Prozess ist, werden einzelne „Köpfe“ noch mit der Wahrnehmung

des Handlungsdrucks beschäftigt sein, während andere schon die Vision kommunizieren. Dies spricht für eine Verschmelzung.

Beispiel: Der WEGE-Prozess der VG Daun beschäftigt sich intensiv mit der Sprache des Wandels und der Kommunikationsarbeit. Gestartet wurde mit einer reinen Sprache des Wandels, die sich bereits in der Überschrift „WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!“ widerspiegelt. Zunächst stand die Kommunikation über den Problemdruck im Vordergrund, nach nun 1,5 Jahren Prozessarbeit nähert man sich verstärkt der Visionssprache an. In verschiedenen internen Arbeitsrunden sowie in einem eigenen Seminar („Die Sprache des Wandels. Wie unterstützen Haltung und Methode der themenzentrierten Interaktion TZI die Kommunikation in einem Prozess des Wandels?, Waldbreitbach, August 2011) wurde sich mit der Ausgestaltung der Sprache und der Kommunikationsprozesse beschäftigt.

Aktuell arbeitet der WEGE-Prozess mit der Kommunikationsstrategie KdW („Kommunikation des Wandels“), die jährlich fortgeschrieben wird. Hier finden sich die Instrumente dargelegt, die eingesetzt werden. Um den Prozess thematisch zu strukturieren, werden jedes Jahr Themenjahre ausgerufen, die im Schwerpunkt bearbeitet und kommuniziert werden (2011 beWEGen uns „altersgerechte Dörfer“). AusWEGE und WEGE-Konferenzen als Veranstaltungsformate werden in das Themenjahr eingeordnet. Basis der öffentlichen Kommunikationsarbeit ist eine kontinuierliche Pressearbeit (fast jede zweite Woche im Amtsblatt, Interviewserien und redaktionelle Artikel in den regionalen Zeitungen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften).

Um einen ganzheitlichen ländlichen Veränderungsprozess zu gestalten, müssen „die Köpfe“ unterschiedlich angesprochen werden.

Ein Veränderungsprozess beschriebener Art basiert also auf einem Wandel in den Köpfen (Denken) und Herzen (Fühlen), der „möglichst viele/alle“ einbinden soll. Daher stellt sich die Frage, wie gestaltet man einen bewussteinbildenden Kommunikationsprozess, der wie beim Schneeballeffekt immer größer wird und weitere „Köpfe“ einbindet und so auch die Bürgerinnen und Bürger erreicht. Also mit Blick auf die Stakeholder-Analyse „wer redet mit wem und wo liegen die kommunikativen Schnittflächen?“. Dies muss natürlich in Kombination mit der Frage gesehen werden, welche Köpfe brauchen wir im ersten Schritt auch inhaltlich für die Gestaltung eines solchen Prozesses.

Da es sich hier in den Prozessen vor allem um den Umgang mit den Auswirkungen des demographischen Wandels handelt, hat der Veränderungsprozess einen starken Bezug zur Daseinsvorsorge, Siedlungs- und Wirtschaftsentwicklung. Damit wird klar, dass ehrenamtliche Kommunalpolitik und die Verwaltung eine herausgehobene Rolle bekommen. Der Veränderungsprozess kann nicht parallel zur kommunalpolitischen Arena und neben bzw. begleitet durch Verwaltungshandeln erfolgen, sondern er muss vielmehr in ihr und auch durch das Handeln von Verwaltung vonstatten gehen. Damit schließen ländliche Veränderungsprozesse der beschriebenen Art Veränderungsprozesse in Verwaltungen, die ebenfalls in ein neues Handlungssystem eintreten müssen, ein.

Da die Frage, wie erreiche ich die Köpfe, sehr von der Grundstruktur vor Ort abhängig ist, soll exemplarisch eine Möglichkeit am Beispiel des WEGE-Prozesses beschrieben werden.

Grundlegender Gedanke im WEGE-Prozess war, dass als zentrale Akteure die Ortsbürgermeisterinnen und Ortsbürgermeister (BgmO) gewonnen werden müssen. Über die BgmO sollten die OG-Räte und dann die Dorfgemeinschaft (Bürgerinnen und Bürger) erreicht werden, das war die Idee. Da Rheinland-Pfalz sehr kleinteilig, zum Teil mit vielen kleineren Ortsgemeinden strukturiert ist, ist die Verbindung der BgmO und OG-Räte in die Dorfgemeinschaft sehr hoch. Die BgmO können somit Multiplikatoren des Wandels sein. Dieser Ansatz wird wie folgt umgesetzt. Der WEGE-Prozess resp. das WEGE-Team hat in der Anfangsphase einen intensiven Arbeitskontakt mit den BgmO aufgebaut. Dieser wird im WEGE-Prozess an sich, vor allem aber in Folge- und Begleitprojekten weitergeführt. Begleitet werden die Aktivitäten durch die übergeordnete Öffentlichkeitsarbeit sowie durch die Arbeiten des WEGE-Büros in der Verbandsgemeindeverwaltung. Um die Ortsgemeinden zu unterstützen arbeiten zwei WEGE-Botschafter ehrenamtlich im WEGE-Prozess mit. Diese sind bei Initiativen und kleineren Projekten Ansprechpartner für die BgmO und unterstützen diese bei der Bewusstseinsbildung vor Ort (bspw. öffentliche Veranstaltungen).

Neben der ehrenamtlichen Kommunalpolitik spielt die Verbandsgemeindeverwaltung Daun ebenfalls eine große Rolle. Wie dargelegt schließt ein ganzheitlicher Veränderungsprozess einen Veränderungsprozess in der Organisation „Verwaltung“ mit ein. Hier Wandel zu initiieren, bedeutet also Verwaltung demographiesensibel und der Vision zuarbeitend auszurichten. Darüber hinaus ist zu beden-

ken, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung – je nach Abteilung unterschiedlich – eine Kommunikationsschnittfläche zu Bürgerinnen und Bürgern haben und auch im privaten Umfeld als Multiplikatoren dienen können. Kommunikation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Verwaltung sollte also authentisch zum Wandlungsprozess erfolgen, um ein stimmiges Bild zu erzeugen (und ggf. Wandel in den Köpfen der Bürgerinnen und Bürger zu unterstützen). Daher wurde für die Verwaltung gemeinsam eine eigene Konzeption zur Organisationsentwicklung im WEGE-Prozess erstellt und Empfehlungen zur Aufbau- wie zur Ablauforganisation erarbeitet. Hier finden sich wichtige Bausteine des Veränderungsprozesses in der Verwaltung. Zudem wird die Bewusstseinsbildung durch WEGE-Motivationsplakate mit Vision, Strategie und Handlungsfeldern in jedem Büro unterstützt. Es finden zu wichtigen Schritten im WEGE-Prozess Mitarbeiter-Versammlungen statt, auf denen informiert und diskutiert wird. Die Vision einer gesunden Welt verfolgt die Verbandsgemeindeverwaltung im Haus durch einen ambitionierten Ansatz im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), sie nimmt hier eine Vorreiterrolle in der Region ein. Zu Beginn des WEGE-Prozesses waren insbesondere die Abteilungsleiter (AK WEGE) intensiv in der Durchdringung der Situation vor Ort, in der Ableitung der konzeptionellen Grundlagen und der Handlungsansätze eingebunden. Dies sind sie auch weiterhin im Rahmen von inhaltlicher Projektarbeit und Prozessbegleitung (AK WEGE zur Zwischenevaluierung).

Die Wirtschafts- und Sozialpartner wurden bisher im üblichen Maße in den WEGE-Prozess einbezogen. Neben direkten Gesprächskontakten (Besuche der WiSo-Partner zu Beginn des Prozesses) erfolgten Einladungen der Akteure zu beteiligungsorientierten Veranstaltungsformaten. Das WEGE-Team (Verbandsbürgermeister Werner Klöckner, die bisherigen WEGE-Botschafter Gerd Becker und Friedbert Wißkirchen) haben zudem an vielfältigen Veranstaltungen teilgenommen und über den WEGE-Prozess informiert.

Wandel in den Köpfen – was kann man wie schnell erreichen?

Einen ganzheitlichen ländlichen Veränderungsprozess zu gestalten und einen Wandel im Denken, Fühlen und Handeln auszulösen ist ein sehr langfristiger Prozess.

Die Erfahrungen des Steirischen Vulkanlands sprechen von mind. sieben Jahren, die ein solcher Prozess benötigt. Auch die bisherigen Erfahrungen im WEGE-Prozess bestätigen die Notwendigkeit des langen Atems. Noch längst hat der WEGE-Prozess noch nicht die Ebene Bürgerinnen und Bürger wirklich durchdrungen, noch längst ist der Übergang vom Wandel im Kopf zum Wandel im Handeln nicht überall vollzogen, noch längst sind nicht alle berührten Handlungsfelder bearbeitet.

Der WEGE-Prozess erprobt immer noch die Übertragung des Change Managements in einen ländlichen Entwicklungsprozess. Um sich dazu überregional fachlich auszutauschen wurde das WEGE-Symposium gegründet, das zum 1. Mal 2011 getagt und die Dauner Thesen zu Change-Prozessen in ländlichen Räumen verabschiedet hat. Festzuhalten bleibt: nach gut 1,5 Jahren ist man immer noch auf dem WEG – und dies noch eine ganze Weile.

Über den Ehrlichen Umgang mit Veränderungen in der Gesellschaft – oder über den Ehrlichen Umgang mit der Gesellschaft bei Veränderungen

Landrat Karl-Heinz Schöter,
Landratsamt Oberhavel



Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn wir in Bezug auf die ländliche Entwicklung – und auf den demographischen Wandel als Ganzes – von Ehrlichkeit reden, dann bedeutet das: Es geht um Realismus, es geht um Rationalität. Es geht nicht nur um das Besprechen von Aufgabenstellungen sondern es geht um das Handeln zur Lösung von Aufgabenstellungen und zwar mit Besonnenheit, Verantwortungsbewusstsein, Rückgrat. Zentral sind für mich aber im Besonderen zwei Schlagworte, die es im Folgenden herauszuarbeiten gilt: Dies sind „Tapferkeit“ und „Kompetenz“.

Da mein Thema heute der ehrliche Umgang ist, stellt sich zunächst einmal die Frage: ‚Wer geht hier überhaupt mit wem um?‘ – Nur wenn das geklärt ist, kann nämlich die Ehrlichkeit dieses Umgangs genauer gefasst werden: damit klar wird, worauf es wirklich und vor allem anderen ankommt.

Zunächst einmal gibt es drei große Instanzen, die in Bezug auf die Zukunft des ländlichen Raums miteinander umgehen: Das sind 1. die Bürgerinnen und Bürger, 2. die Verwaltungen zahlreicher Ebenen von der EU bis zur Kommune und das sind 3. die Politiker dieser Ebenen.

Alle Ebenen interagieren in Fragen nach Lösungen und Strategien: vom frommen Wunsch bis zum Gesetz sind alle Arten des Ausdrucks von Zukunftsabsichten vertreten. Dementsprechend vielfältig stellt sich die Situation dar und dementsprechend wichtig ist es für alle Beteiligten, mit offenen Karten zu spielen.

Gegenüber dem Bürger bedeutet das, ihm muss vor allem anderen aufrichtiger Weise gesagt werden: Es gibt leider keine Wunderwaffe, kein Allheilmittel, kein Patentrezept gegen die zahlreichen und

vielfach noch unvorhersehbaren Auswirkungen des demographischen Wandels im ländlichen Raum.

Eine neue Studie des Berlin-Instituts („Die Zukunft der Dörfer – Zwischen Stabilität und demographischem Niedergang“) hat dies bei Veröffentlichung letzten November erst wieder belegt: Die Experten vergleichen hier Daten und Fakten von Ortschaften im thüringischen Landkreis Greiz untereinander mit solchen aus dem hessischen Vogelsbergkreis (letzterer ist übrigens der Partnerkreis meines Landkreises Oberhavel – daher habe ich hier besonders interessiert gelesen). Sie zeigen dabei eindrucksvoll auf, dass eine Vielzahl von Faktoren die jeweiligen Entwicklungen bedingen; über einen Kamm zu scheren ist da so gut wie nichts (S. 44/45). Generell lässt sich zwar sagen – so heißt es –, „dass kleine Dörfer stärker in ihrer Zukunftsfähigkeit gefährdet sind als größere Orte“ (S. 7) und entlegene eher als solche mit zentralerer Lage. Doch gleichzeitig sind in einzelnen untersuchten Dörfern, obwohl diese sich strukturell ähneln, erhebliche Unterschiede auszumachen (z. B. S. 41/42). Selbst befragte Bürgermeister konnten sich diese Tendenzen mitunter nicht recht erklären (S. 35 und 43).

Dementsprechend heterogen wird die Zukunft der Ortschaften und Regionen in Deutschland aussehen. Fakt ist aber – und auch das auszusprechen, ist nur ehrlich – wir sind erst am Beginn des demographischen Wandels – erleben also die Vorboten und die Situation wird sich noch deutlich und in vielen Regionen Deutschlands verschärfen.

Deutschland (und gerade dem ländlichen Raum) gehen die jungen Menschen aus, der allgemeine Bevölkerungsrückgang wird laut Statistischem Bundesamt bis 2050 mit zwölf Millionen Menschen zu Buche schlagen. Schon jetzt kann man vorwiegend in den ostdeutschen Ländern leerstehende Kitas,

leerstehende Schulen oder nicht mehr einsatzfähige Feuerwehren erleben. Das Vorhalten existentieller Versorgungsstrukturen wird in kaum noch besiedelten Landstrichen auch anlässlich klammer Kassen irgendwann nahezu unmöglich.

Schönfärberei und Verschleierung sind hier fehl am Platz. Genau wie auch blinder Aktionismus machen sie die Probleme nur noch schlimmer. Je länger man sich blenden lässt oder untätig ist, desto einschneidender sind die notwendigen Veränderungen.

Wir können Menschen nicht einfach im „Das wird schon wieder“ – Glauben lassen und hoffen, dass sie – dadurch bestärkt – das Ländliche zahlreich für sich neu oder wieder entdecken. Ein Teufelskreis lässt sich nicht so einfach in einen Engelskreis verwandeln, wie es immer noch manch einer glauben machen will.

Und wann immer Politiker von Chancen durch den demographischen Wandel sprechen, frage ich mich, wo diese Chancen liegen sollen. Ich für meinen Teil vermag keine zu erkennen.

Falsche Versprechungen, falsche Argumente...Wie verhielt es sich doch gleich mit der vielzitierten Weisheit von Norbert Blüm „Die Rente ist sicher“? Er selbst musste seinerzeit schon ganz genau wissen, dass eine solche Garantie keinen Bestand haben konnte.

Meine Damen und Herren,
wir haben hier kein Erkenntnisproblem; das ist deutlichst zu unterstreichen! Wir sehen völlig klar – etwa beim Renten- oder beim Gesundheitssystem –, dass es so nicht weitergehen kann. Dazu brauche ich keinen Supercomputer und noch nicht einmal Expertenrunden oder Studien; dazu reichen ein Taschenrechner mit den vier Grundrechenarten und der gesunde Menschenverstand.

Ein höheres Renteneintrittsalter etwa ist – klar – eine unliebsame bittere Pille. Aber – ehrlich betrachtet – geht es bei unserer heutigen Lebenserwartung und der Geburtenrate doch nicht anders.

Dieses und ähnlich gelagerte Dinge ahnt (oder weiß) auch das Volk schon lange. Der Gürtel ist enger zu schnallen, die Zeiten werden schwerer. Aber ich bin der Überzeugung, dass die Bürgerinnen und Bürger durchaus bereit sind, den schweren Weg mitzugehen.

Es ist allerdings notwendig, sie von Anfang an mit allen Informationen zu versorgen, die zur persönlichen Meinungsbildung notwendig sind. Je einschneidender Veränderungen sind desto notwendiger ist es, die Bürger mitzunehmen.

Ich habe den Eindruck, als glaubten viele Politiker, den Menschen traurige oder unliebsame Wahrheiten verschweigen zu müssen, weil sie befürchten, der Verkündende solcher Wahrheiten wird durch Abwahl bestraft.

Nachdem Altbundeskanzler Gerhard Schröder seine Agenda 2010 intensiv sogar in den Fabriken kommunizierte, wurden die Pfiffe weniger und die Anzahl derer, die begriffen, dass Reformen unabdingbar waren, größer.

Leider wurden die Reformen der rot-grünen Bundesregierung am Arbeitsmarkt, die unser Land in eine stabilere wirtschaftliche Situation gebracht haben, mit der Abwahl von Rot-Grün quittiert.

Es scheint sich also zu bewahrheiten, dass richtige Handlungen mit Abwahl bestraft werden. Deshalb ist es umso notwendiger, mit großer Tapferkeit unbequeme Wahrheiten nicht nur auszusprechen sondern Reformschritte einzuleiten und durchzusetzen.

Es zeigt sich – um es nochmals zu betonen: An Erkenntnis, und auch an Möglichkeiten, mangelt es uns wahrlich nicht!

Allerdings ist dabei auch zu beobachten, dass politische Opportunisten und Populisten die Wege zu Reformen oft unpassierbar machen. Lautes Aufschreien und Vorwürfe richten sich dann blind gegen neue Ideen, bloß weil diese ungewöhnlich und vielleicht auch zunächst schlecht „zu verkaufen“ sind. Dies allerdings verschleiert den Blick auf andere Aspekte, auf einen größeren Zusammenhang, ein Gesamtkonzept; kurz: auf das Wesentliche. Typisch für politischen Populismus ist die jüngste Diskussion über die Rente mit 67, die in bezeichnender Weise durch die CSU losgetreten wurde.

Auch das sprichwörtliche „Erdbeben“, das eine Studie des Berlin-Instituts aus dem Jahr 2007 ausgelöst hat: ein Werk zum demographischen Wandel in Brandenburg, das durch den Landtag in Auftrag gegeben wurde, ist ein Beleg für politischen Opportunismus.

Statt diese Studie jedenfalls in ihrer Ganzheit zu betrachten, sie sich einmal auf der „Zunge zergehen

zu lassen“ und mit Muße und Verstand heranzugehen, fand ein öffentlicher Verriss sondergleichen statt: reduzierte man doch alles auf die Idee einer „Wegzugsprämie“ und schoss sich mit großer Stimmungsmache darauf ein.

Meine Damen und Herren,
wenn das die Herangehensweise an Studien ist, an statistische Gegebenheiten, an rationales Denken, an harte – wenn auch bedauerliche – Fakten... dann muss sich jeder Einzelne fragen, wie wir überhaupt weiterkommen sollen und wollen mit unseren demographischen Problemen. Sich so zu verhalten ist jedenfalls nicht durchdacht, nicht fundiert, nicht tapfer und kann daher auch nicht ehrlich sein.

Die Bürgerinnen und Bürger haben aber ein Recht auf durchdachte Entscheidungen, denn es geht um ihre Lebensplanung. Wo nicht nur Heimatgefühl, sondern auch Verfall von Immobilienwerten bis hin zur Unmöglichkeit einer dauerhaften Grundversorgung zur Disposition stehen, kann es nur mit den Menschen gehen. Nicht ohne und nicht gegen sie.

Allerdings: Im Umgang mit diesen Menschen verlange ich auch von ihnen die Ehrlichkeit, wie ich sie anfangs definierte – und dazu gehören auch hier Objektivität, Besonnenheit und insbesondere wiederum Tapferkeit. Das Phänomen „Wutbürger“ (Wort des Jahres 2010) darf hier nicht stattfinden. Es geht um eine konstruktive Bereitschaft zur Mitwirkung bei Problemlösungen. Es geht aber auch um das Zulassen demokratischer Entscheidungen: darum, sich nicht im Klein-Klein einer falsch verstandenen direkten Demokratie zu verlieren.

Was wir am meisten brauchen und am wenigsten haben, ist Zeit! Und die können wir nicht vertun, indem jede Maßnahme von allen Seiten zigfach kritisch beäugt und hinterfragt wird. Sonst ist es irgendwann schlichtweg zu spät für alles.

Meine Damen und Herren,
wenn wir über ehrlichem Umgang sprechen, dann muss dieser auch für die verschiedenen politischen Gremien und Verwaltungsorgane untereinander gelten. Auch sie müssen einander gegenüber aufrichtig sein. Sicher, man muss nicht immer eine Meinung teilen, aber der grundsätzliche Strang, an dem man zieht, sollte doch derselbe sein: Und der heißt Daseinsvorsorge.

Ein Beispiel aus meiner brandenburgischen Heimat ist etwa das Thema „Abstufung von Straßen“. Wenn

zur Daseinsvorsorge im ländlichen Raum Verkehrswege aus Landsträgerschaft in kommunale Trägerschaft übergehen sollen, dann muss deren Zustand passen. Eventuelle finanzielle Unwägbarkeiten müssen klar auf den Tisch. Es kann nicht sein, dass man einander nur versuchen würde, einen „Schwarzen Peter“ zuzuschieben. Was ich konkret natürlich niemandem unterstellen will. Die Mahnung ist aus meiner Sicht aber angebracht. Schließlich ist der Druck knapper Kassen überall groß.

Menschen brauchen verlässliche Perspektiven. Wenn z. B. eine junge Familie mit Kindern durch den Bau eines Hauses in einer ländlichen Region für Jahrzehnte ihren Lebensmittelpunkt festlegt, dann muss sie wissen, dass die Schulen im Dorf oder in der Nähe Bestand behalten, der Weg zur Arbeit auch in zehn Jahren mit öffentlichen Verkehrsmitteln zurückgelegt werden kann und grundsätzliche Infrastruktur nicht nur bis zum nächsten Wahltermin sondern für Jahrzehnte abgesichert ist.

Meine Damen und Herren,
und da sind wir wieder beim Thema Ehrlichkeit. Es ist nicht ehrlich, zu behaupten, die ländlichen Strukturen auf Dauer so zu erhalten wie sie sind. Es ist nicht ehrlich, mit großer Förderung alle Ortsteile verschönern zu wollen, denn wir würden feststellen, dass auch verschönte Ortsteile von jungen Menschen verlassen werden. Vielmehr ist es notwendig, ländliche Zentren zu stärken und zu erhalten, auch für den Preis der Aufgabe von kleinen und kleinsten Ortsteilen. Und wer könnte diese Entscheidungen besser vorbereiten und umsetzen als die Verantwortlichen vor Ort also in den Städten, Gemeinden und Landkreisen. Diese wissen einfach am besten, wo etwas funktioniert und wo es hapert. Gleichzeitig können sie am ehesten einschätzen, wie ihre eigenen Mittel – oder aber Fördergelder – am effektivsten zu verteilen sind.

Bundesregierung und Landesregierungen sollten mehr Vertrauen in die Kompetenz vor Ort setzen und nicht nur über eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung reden, sondern sie auch leben. Wie die Bekämpfung der Langzeitarbeitslosen durch Optionskommunen zeigt, sind Kreise und kreisfreie Städte sogar in der Lage, erfolgreich Aufgaben zu schultern, die vorher in zentraler Zuständigkeit nicht funktionierten.

Wir haben jüngst am Beispiel der Förderung aus dem Konjunkturpaket II der Bundesregierung sehen können, wie Mittel in mehrfacher Hinsicht in Städten und Gemeinden dienlich sind. Es sind nicht nur

dringende Sanierungsmaßnahmen verhältnismäßig unbürokratisch und daher schnell möglich gewesen – auch der lokale Arbeitsmarkt konnte (wie beabsichtigt) deutlich profitieren. Hier hat die kommunale Ebene bewiesen, dass sie Verantwortung übernehmen kann – mit Erfolg! Sie war auch in der Lage, die Maßnahmen bürgernah zu vermitteln. Ich bin sicher, dies wurde als sehr ehrlich empfunden.

Auch in der Bildung würde eine größere kommunale Verantwortlichkeit für eine deutliche Verbesserung der Gesamtsituation sorgen.

Wenn die Zukunft des Ganzen in einem solidarischen Europa liegt, mit noch mehr Zuständigkeiten und Vereinheitlichungen als heute, dann brauchen wir mehr denn je die Kommune als Identifikationspunkt für die Bürger. Sie zu gestalten geht nur mit erheblichem freiwilligem bürgerschaftlichem Engagement vor Ort. Freiwilliges Engagement braucht als Fundament aber verlässliche Rahmenbedingungen. Diese Rahmenbedingungen zu definieren und den Ausgleich zwischen den städtischen Ballungsgebieten und den ländlichen Regionen dauerhaft zu

gestalten, ist die dringlichste Aufgabe der Gegenwart.

Wenn ländliche Regionen in Deutschland eine Zukunft haben sollen, dann benötigen sie die dauerhafte Unterstützung der prosperierenden städtischen Zentren. Wir dürfen eine in Jahrhunderten gewachsene Kulturlandschaft nicht grundsätzlich zur Disposition stellen, auch wenn wir wissen, dass sie nicht so bleiben wird, wie sie gegenwärtig ist.

Abschließend möchte ich es mit dem Alten Fritz halten, dessen 300. Geburtstag wir vorgestern gedachten. Viele seiner grandiosen Gedanken sind überliefert, einige passen großartig zum Thema des Tages, z. B.: „Ein unterrichtetes Volk lässt sich leicht regieren“ aber auch „Die nützlichen Tugenden der Bürger sind Menschlichkeit, Billigkeit, Tapferkeit, Wachsamkeit und Arbeitsliebe.“ (Politisches Testament, 1752)

Vielen Dank!

Wer will Veränderungen und welche?

Die Illusion vom umfassenden Bürgerinteresse

Städteregierungsrat Helmut Etschenberg,
StädteRegion Aachen, Regionalentwicklung



Bürgerbeteiligung – keine Illusion, sondern innovative Partizipation in der StädteRegion Aachen

„Und Sie wissen nicht, was bei dem Prozess herauskommt?“ Diese eher ungläubige Frage ist mir häufig bei der Entwicklung der städteregionalen Beteiligungsstruktur und -kultur gestellt worden, insbesondere im Szenarienprozess „heimat 2035“, einer innovativen Diskussion über die Zukunft der Menschen in der StädteRegion Aachen. Dabei wurden innerhalb eines Jahres in persönlichen Gesprächen Vorstellungen, Gewissheiten, Unsicherheiten, Wünsche und Sorgen mitgeteilt und über die Aachener Stiftung Kathy Beys vier Entwicklungspfade für den Lebensraum aufbereitet.

Wie wurde das im Einzelnen angepackt?

Zunächst wurden etwa 250 Interviews geführt und anschließend transkribiert und ausgewertet. Schließlich sind die Szenarien in mehrtägigen Workshops erarbeitet worden. Am Ende des Prozesses wurden die Zukunftsszenarien in Form eines Buches publiziert. Die bisherige Erfahrung seit der Vorstellung am 09.09.2011 vor rund 500 regionalen Akteuren aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft zeigt allerdings, dass der Szenarienprozess nur dann die erwartete Wirkung entfalten kann, wenn er zielgruppenorientiert in bestehende Prozesse integriert wird.

Von entscheidender Bedeutung ist es also nun, wie das Instrumentarium in die regionsangehörigen Kommunen getragen werden kann. Aktuell werden im Dialog mit interessierten Kommunen Formate entwickelt, um das Instrument für kommunale Stadtentwicklungsprozesse zu nutzen.

Zur Stärkung der Identifikation mit den Szenarien vor Ort, wird gemeinsam mit der örtlichen Presse ein Zeitungsprodukt entwickelt, das die 4 Szenarien bürgerorientiert und mit eindeutigem kommunalen Bezug darstellt und zum Mitmachen animieren soll.

Spannend in dem Prozess und neu in dem Verwaltungshandeln war die eingangs erwähnte Thematik, dass zu Beginn des Prozesses das Ergebnis nicht kalkulierbar war. Sich auf einen solchen Prozess einzulassen, erfordert Mut und ein hohes Maß an Risikobereitschaft. Es wertschätzt andererseits den engagierten Bürger und fordert seinen Gestaltungs- und Mitwirkungswillen. Dadurch, dass ergebnisoffen gestartet wird, erhöht sich die Akzeptanz und die gegenseitige Wertschätzung. Wesentlich erscheint nur, dass die Umsetzung der unter aktiver Beteiligung der Bürger definierten Prozesse und Projekte auch tatsächlich vorgenommen wird. Ansonsten verschleißt sich die kreative Aktivität der Bürger und kehrt sich im schlimmsten Fall ins Gegenteil um.

Ein weiteres gutes Beispiel der Bürgerbeteiligung sehe ich vom Grundsatz her in dem bundesweiten BürgerForum 2011, an dem Stadt und StädteRegion Aachen als eine von insgesamt 25 Gebietskörperschaften im Frühjahr 2011 teilnehmen konnten. Dabei wurden durch insgesamt 400 Bürger Vorschläge erarbeitet, wie der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden kann.

Drei Monate lang arbeiteten die Bürger in 6 Themenblöcken. Da ging es um Diskussionen zur Demokratie und Beteiligung, familiäre Lebensformen, Integration, Solidarität und Gerechtigkeit sowie Bildung. Nach Abschluss des Projektes wurde von Seiten der Bürgerschaft der Ruf nach Fortsetzung des Dialogs und konkreter Umsetzung der erarbeite-

ten Vorschläge laut, der berechtigt ist. Wir nehmen diesen Wunsch Ernst und arbeiten an konkreten Lösungen.

Die Erfahrung in der Arbeit mit den Bürgern in der StädteRegion Aachen hat gezeigt, dass viele Bürger die Möglichkeit der onlinegestützten Diskussionsplattform fordern. So wird von Seiten der StädteRegion Aachen zukünftig ein internetbasiertes offenes Diskussionforum zu konkreten Fragestellungen eingerichtet werden. Die Vorarbeiten dazu sind in vollem Gange.

Zudem ist angedacht, eine onlinebasierte Beteiligung bei „offenen“ Planungswerken zu organisieren. Die beiden Aachener Hochschulen sind dabei mit im Boot, eine benutzerfreundliche Software zu entwickeln. Begonnen hat die Fachhochschule Aachen mit einer Umfeldrecherche, die Basis für die weitere Konkretisierung unserer Idee sein wird.

Dabei ist eine mir wesentliche Zielgruppe in der Beteiligung gleich mit angesprochen. Die Jugend und jungen Menschen sind unsere Zukunft. Die strategischen Weichen, die wir heute stellen, haben in erster Linie Auswirkungen auf die Kinder und jungen Menschen. Eine frühzeitige Beteiligung an Entwicklungsprozessen ist daher eines meiner prioritären Ziele in der Entwicklung der StädteRegion Aachen.

Ein gutes Beispiel dafür: im städteregionalen Bildungsbüro absolvieren zum zweiten Mal zwei Jugendliche ihr freiwilliges, soziales Jahr und beschäftigen sich hauptsächlich mit der Jugendpartizipation in der StädteRegion Aachen. So fand z. B. im Juli des Jahres die Veranstaltung „Was geht?! Werkstatt für Jugendpartizipation und Jugendpolitik“ statt, an der 600 Jugendliche ab der 8. Klasse über die Mitbestimmung die Entwicklung ihres Lebensraums praktisch umsetzten. Auch dieses Format wird weiter entwickelt und fortgesetzt. Dies unter Integration des eingangs erwähnten Szenarienprozesses, da unverkennbar offenkundig bei den Schülerinnen und Schülern ein hohes Maß an Gestaltungswille, Unverdrossenheit und Spaß an der Entwicklung der Heimat besteht.

Weitere Beispiele der aktiven Bürgerpartizipation möchte ich nennen, um über diese Dokumentation den Sinn, den Nutzen und Mehrwert und die Nachhaltigkeit aufzuzeigen.

Die Eifelgemeinden in der StädteRegion Aachen sowie in den Kreisen Düren und Euskirchen sind nahezu vollständig Deckungsgleich mit der für den

Zeitraum der EU-Förderphase 2007 bis 2013 ausgewählten LEADER-Region „Eifel“. In der LEADER-Region werden bereits seit mehreren Jahren durch eine Lokale Aktionsgruppe (LAG) aus öffentlichen und privaten Partnern innovative Projekte der ländlichen Entwicklung erarbeitet und umgesetzt. Im Rahmen des Projektes „LEADER-Nahversorgungsinitiative“ wurden u. a. im Jahr 2010 alle aktuellen, insbesondere bürgerschaftlich getragenen Ideen zur Erhaltung und Verbesserung der Nahversorgung durch eine flächendeckende Abfrage bei den Städten und Gemeinden, da der Bürgerinnen und Bürger, erfasst und auf eine Weiterentwicklung mit LEADER-Förderung geprüft. In sechs Eifelgemeinden werden nun bürgerschaftliche Nahversorgungsprojekte mit EU-Fördermitteln, Beratung und Erfahrungstransfer unterstützt. Daran anknüpfend sollen im Rahmen der Bundesförderung über das Ministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung mit der Regionalstrategie Daseinsvorsorge Grundlagen für Folgeprojekte entwickelt werden. Insofern ist die finanzielle Förderung eine absolut notwendige und effektive Stärkung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements.

Bei der anstehenden Bearbeitung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge geht es dann auch in erster Linie um den Rückgang der Bevölkerungsdichte im ländlichen Raum und um den Umgang insbesondere mit den sozialen, medizinischen, verkehrsinfrastrukturellen und schulischen Konsequenzen daraus für die Bevölkerung vor Ort. In ausgewählten Themenrunden unter Beteiligung von Fachleuten und vor allem der betroffenen Bevölkerung sollen Konzepte des innovativen Handelns identifiziert werden, um diese nachfolgend einer Umsetzung zuzuführen.

Es freut mich, dass wir als bundesweite Modellregion im November 2011 gekürt wurden und hier eine Vorreiterrolle auch in Bezug auf kreative Bürgermitgestaltung einnehmen können.

Abschließend betone ich aus guter Erfahrung, dass das Bürgerinteresse und der Wille der aktiven Mitgestaltung des eigenen Lebensumfeldes durch die Bürger vor Ort ungebrochen hoch sind. Es bedarf des Willens, die Aktivitäten zu würdigen und sich auf offene Prozesse einlassen zu wollen. Der Mehrwert und die Effekte aus den daraus angestoßenen Prozessen und Projekten hat unschätzbaren Wert, eine hohe Akzeptanz und Beständigkeit. Der Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ ist auch solch ein hoch dynamisches Vorzeigeprojekt. Das über die Teilnahme geweckte Engagement der Bevölkerung vor Ort, sich mit den Ansprüchen und Herausforde-

rungen des täglichen Lebens auseinander zu setzen und die Dinge gemeinsam anzupacken und zu gestalten, ist eine basisdemokratische Aktivität, die hier in der StädteRegion Aachen mit Kräften unterstützt wird. Wie man sieht, haben wir uns als StädteRegion Aachen aufgemacht, als „Region der Beteili-

gung“ das Bürgerengagement positiv aufzugreifen und diesem einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Alle diese Aktivitäten fordern Geld, das der Städteregionstag als einzige Ausweitung des Budgets für neue, freiwillige Ausgaben eingestellt hat.

Visionen der katholischen Landjugendbewegung Deutschlands zu Veränderungen in ländlichen Räumen

Karin Silbe, Bundesvorsitzende
der Katholischen Landjugendbewegung Deutschlands e. V.



Frage: Jugendliche haben eine spezielle Rolle im demographischen und gesellschaftlichen Wandel, wie definieren Sie diese?

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Land-Bewegte und -Bewegende,

Jugendliche sind in Bewegung, sie befinden sich in einer Phase des Suchens nach sich selbst, nach der perfekten Welt, nach Gott. Da werden Ideen und Träume gesponnen und neue Konzepte ausgedacht. Jugendliche bringen Weitblick mit für komplexe Zusammenhänge, bewerten kritisch ihr Umfeld, sehen dort Herausforderungen sowie Chancen und bringen schließlich frische Formen und Ideen ein. Das Problem dabei: Diese Ideen und Bedürfnisse werden viel zu selten gehört! Wenn wir den demographischen Wandel als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ernst nehmen wollen, dann müssen wir auch die beteiligten Akteurinnen und Akteure in der Gesellschaft ernst nehmen, so auch die Jugendlichen.

Frage: Wie sehen Jugendliche die Folgen des demographischen Wandels?

Innerhalb unseres Jugendverbandes spüren wir zunehmend die Veränderungen unserer Gesellschaft. Ehrenamt auf dem Land ausüben zu können, sich selbst für das Dorf und das Dorfleben einzubringen und Freizeit offen gestalten zu können wird immer schwieriger. Bereits auf kurze Sicht schwindet die Identifikation mit dem eigenen Dorf oder der Region.

Ein wesentlicher Grund für diese Entfremdung sind die langen Wege zur Schule und zur Ausbildung. Die Anforderungen an ehrenamtliche Leitungstätigkeiten sind hoch – Ehrenamt braucht Freiraum, den unser Bildungssystem immer weniger hergibt. G8 und Ganztagschulen sorgen dafür, dass Leistungsdruck

und Lernen für gute Noten das Leben junger Menschen bestimmen. Persönlichkeitsbildung findet vor allem in den außerschulischen Lernorten statt, die Freiräume dafür nehmen jedoch immer weiter ab. In einer Zeit, wo es speziell auf diese Kompetenzen ankommt und die Gesellschaft dringende Fragen des zukünftigen Zusammenlebens zu organisieren hat, ist dies eine fatale Entwicklung. Auffällig im Alltag der Jugendlichen ist auch, dass die Zahl der Gleichaltrigen im eigenen Dorf, besonders in peripheren Regionen, zusehends abnimmt. Dadurch ergeben sich weniger Sozialisationsmomente vor Ort. Entscheidend für oder gegen einen Wegzug ist der Zeitpunkt des Ausbildungs- oder Studienbeginns. Generell gilt: Wer einen höheren Bildungsweg einschlagen möchte, muss meist weitere Wege bis hin zu einem Wegzug in Kauf nehmen. Ausbildungsmöglichkeiten bieten sich eher vor Ort, in der Region. Für viele Jugendliche ist es aber auch spannend, für eine gewisse Zeit das eigene Dorf zu verlassen und einen Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen. Dann ziehen viele für eine gewisse Zeit in die Stadt oder sogar ins Ausland. Häufig kehren diese nicht in ihre Heimatregionen zurück, weil sie in Ballungsräumen attraktivere Lebens- und Jobperspektiven sehen. Zurück bleiben vor allem ältere Menschen, aber auch Jugendliche, die vor Ort bleiben möchten – statistisch sind dies überwiegend junge Männer. Relevant für die Zukunft der Dörfer sind somit die Rückkehrperspektiven, die jungen Menschen und Familien geboten werden, aber auch die zusätzlichen Anreize, die geschaffen werden, um die Dörfer und Regionen attraktiv zu gestalten.

Frage: Wie kann das Land für Jugendliche attraktiv gestaltet werden?

Die Attraktivität einer Region steht und fällt mit dem guten Zugang zu qualifizierten Arbeitsplätzen sowie der Möglichkeit von Existenzgründungen. So

können Bleibe- als auch Rückkehr- und Zuzugsperspektiven erhöht werden. Voraussetzung dafür ist eine gute Internetanbindung, die man heute auch in peripheren Gebieten zur Verfügung stellen kann. In einer sich immer weiter globalisierenden und scheinbar schnellen Welt, in der Anonymität und gleichzeitig Transparenz stetig zunehmen, ist auch die Suche nach Halt, Orientierung und auch Heimat wieder wichtig. Auf dem Land sind diese Begriffe noch lebendig. Werte und Traditionen sind Angelspunkte, um die sich Aktivitäten der Bevölkerung im Jahresverlauf drehen. Unsere KLJB-Ortsgruppen bringen diese in kultureller und religiöser Vielfalt ein und prägen damit das jeweilige Ortsbild, z. B. bei der Entsorgung von Weihnachtsbäumen für einen guten Zweck oder bei der Organisation des Osterfeuers.

So hängt die Attraktivität ländlicher Regionen und damit auch die Zukunftsfähigkeit von Dörfern stark vom Engagement sowie dem Einbezug der Dorfbewölkerung in die Gestaltung des Dorfes ab. Dörfer, die ein großes ehrenamtliches Engagement aufzeigen, gelten als lebenswerter und sind somit attraktiver für die BewohnerInnen und solche, die auf der Suche nach einem geeigneten Wohnort sind. Es wird deutlich, dass Dörfer und Regionen sich aus sich selbst heraus entwickeln müssen und dass Entwicklung damit von den Bürgerinnen und Bürgern selbst ausgehen muss, um wirklich nachhaltig zu sein. Jung und Alt müssen im Dialog gemeinsam Dorf- und Regionalentwicklung betreiben. Dabei steht die Situationsanalyse an erster Stelle, um eine individuelle Betrachtung zu ermöglichen und die Potenziale des Dorfes oder der Region herauszukristallisieren. Die Akademie der katholischen Landjugendbewegung, unser Tochterunternehmen auf Bundesebene, führt seit zehn Jahren Dorfanalysen genau mit diesem Ansatz durch. Meist ist eine KLJB-Ortsgruppe Initiatorin. So bringen sich Jugendliche aktiv in die Gestaltung ihres Dorfes ein.

Frage: Wie sieht der Wandel in den Köpfen Jugendlicher aus?

Die größte Herausforderung für unsere heutige Gesellschaft ist es, zurück zu den Wurzeln zu gelangen und uns gleichzeitig die Vorteile der modernen Gesellschaft zu Nutze zu machen. Dabei geht es darum, von immer größer werdenden Dimensionen Abstand zu nehmen und uns dem Wachstumsdruck entgegenzusetzen.

Das Potenzial junger Leute liegt vor allem in der Veränderungsbereitschaft. Die Jugendlichen sind in

der Lebensphase noch sehr offen und in dem Suchprozess neugierig, lassen sich auf neue Handlungsstrategien ein und legen so den Grund für das Gedankengut der zukünftigen Gesellschaft. Um den Prozess voranzubringen braucht es Freiraum und Aktivierung. Jugendverbände sind als außerschulische Bildung Orte gelebter Demokratie und aktivieren so den Wandel in den Köpfen Jugendlicher und in der Gesellschaft. Denn für die ältere Generation sind sie VordenkerInnen und für die jüngere Generation Vorbilder.

Frage: Wie praktiziert die KLJB Partizipation im Verband und in der Gesellschaft?

Jugendbeteiligung aktiviert Potenziale in den Jugendlichen und in der Region. Als KLJB mischen wir uns in politische Prozesse ein – von der Ortsebene bis zur Weltebene. Das Verbandsleben an sich ist bereits durch demokratische Abläufe strukturiert und bereitet für die Außenvertretung in Gemeinschaft, Kirche und Politik vor.

Katholische Jugendverbände bringen ihre Anliegen z. B. über organisierte Jugendringe ein. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich Jugendringe zu einer anerkannten Stimme in der politischen Praxis etabliert, die von der Politik gehört wird und in Jugendhilfeausschüssen vertreten ist.

Jugendverbände können in Themenbildung und Initiierung von Kampagnen auf eine breite Basis zurückgreifen, die in ihre regionalen Kontexte eingebunden ist und so die Gesellschaft mitgestaltet.

Frage: Welches konkrete Beispiel können Sie aus Ihrem Verband für einen gelungenen Wandlungsprozess einbringen?

Wir haben auf Bundesebene derzeit das Schwerpunktthema „LAND schafft ZUKUNFT“. Darunter bündeln, vernetzen und qualifizieren wir eine Vielzahl unserer Diözesanverbände, die sich mit dem Thema der nachhaltigen Entwicklung ländlicher Räume befasst haben oder noch befassen. Der demographische Wandel ist immer wieder Thema, weil er die Jugendlichen vor Ort betrifft und berührt.

Beispielsweise hat sich der KLJB-Diözesanverband Passau auf seiner vergangenen Diözesanversammlung mit dem Thema Dorfentwicklung beschäftigt. Die Delegierten bauten sich ihre Wunschdörfer und gingen mit konkreten Umsetzungsvorschlägen aus der Versammlung zurück in ihre Dörfer.

Ziel ist neben dem Einbringen der Ideen auch der Abbau von Hürden für das politische Engagement vor Ort. Aus positiven Erlebnissen und kleinen Erfolgen sollen so Netzwerke über das Projekt hinaus entstehen, um ein langfristiges Engagement zu erreichen und die Dörfer gemeinsam mit den dörflichen Akteuren weiter zu entwickeln.

Fazit

Wandel in den Köpfen kann unterstützt werden durch gute Bildungsarbeit und ehrlich gemeinte Beteiligungsformen. Die Jugend ist Trägerin des

Wandels, dafür braucht sie Räume und Kompetenzen. Gemeinsam mit Jung und Alt werden ländliche Räume auch in Zukunft attraktiv sein, wenn alle die Offenheit mitbringen, sich von bestehenden Vorstellungen und überdimensionalen Ansprüchen zu lösen und mit dem Blick auf andere Länder unserer Erde unseren hohen Standard relativieren können.

Die KLJB setzt sich in 1.900 Orten, 19 Diözesanverbänden und zwei Landesverbänden in Deutschland für den Erhalt der Dörfer ein und trägt so zur Steigerung der Attraktivität ländlicher Regionen bei.

Bürgerwunschkonzert ist möglich – aber nur bei eigener nachhaltiger Beteiligung

Simone Ritter, Grontmij GmbH, Hannover



Ländliche Räume brauchen engagierte Bürgerinnen und Bürger, um den gesellschaftlichen und strukturellen Wandel tragfähig zu gestalten. Ob es um die Entwicklung von Zukunftskonzepten oder die Umsetzung von Projekten in der Fläche geht: Erfolgreich sind Veränderungs- und Gestaltungsprozesse langfristig dann, wenn Bürgerwünsche gehört und Bürger (im Folgenden sind damit immer Frauen und Männer gemeint) daran beteiligt sind.

Wie kann man Bürger an diesen Prozessen so beteiligen, dass ihre Vorstellungen und Wünsche berücksichtigt werden? Wie lassen sich dabei Enttäuschungen vermeiden? Welche Formen der Beteiligung sind erfolgversprechend? Und was macht diesen Erfolg überhaupt aus?

Damit aus Wünschen ein melodisches Konzert wird und aus Ideen langfristig wirksame Prozesse erwachsen, muss ein Vielklang von Instrumenten harmonisch zusammenspielen. Aus der planerischen Praxis lassen sich einige Erfolgsfaktoren ableiten, unter denen Beteiligung so gelingen kann, dass sie mehr ist als ein Zwischenspiel. Für Veränderung gibt es kein Patentrezept, aber es gibt kompositorische Grundlagen, die einen Wandel in den Köpfen und damit auch in Lebensräumen bewirken und positiv beeinflussen können. Einige „ketzerische“ Fragen in diesem Zusammenhang weisen gleichzeitig auf häufige praktische Missverständnisse hin:

Warum Beteiligung? Sind die Probleme schon so groß?

Vor allem in ländlichen Räumen lässt sich bereits heute beobachten, welche Herausforderungen auf uns alle zukommen werden. Die Menschen werden weniger und älter, die Gesellschaft insgesamt wird bunter. Diese einfache Formel bringt auf den Punkt, was in teils dramatischen Ausmaßen als Rahmenbe-

dingungen der Zukunft prognostiziert wird. In manchen Regionen schlägt der demographische Wandel bereits heute Risse in dörfliche Lebensgemeinschaften. Leerstände im Ortskern sind sichtbare Zeugnisse dieser Entwicklung. Aus Niedersachsen berichtet gibt es Gegenden, wo ein Viertel der Bevölkerung in fünfzehn bis zwanzig Jahren verschwunden sein wird. Beispielsweise über ein Drittel der übrigen Einwohner wird dann weit im Seniorenalter sein. Man muss sich nicht um Kommastellen streiten, die Größenordnung verdeutlicht den schieren Handlungsdruck. Die realen Vorboten lassen sich vor Ort besichtigen.

Die Grenzen der Wirtschaftlichkeit sind schnell erreicht, wenn „alles so weitergeht, wie bisher.“ Veränderung heißt dann oft Anpassung der Infrastruktur, Anpassung der Siedlungsentwicklung, Anpassung sozialer Angebote. Die Liste ist lang der jeweils im Detail doch so verschiedenen Anknüpfungspunkte für aktives Gegensteuern. Wer mit Problemen solchen Ausmaßes konfrontiert ist, muss kreativ werden, Allianzen schließen, alle Kräfte bündeln und alle mitnehmen auf dem Weg zu notwendigen Veränderungen.

Im Zuge positiver wirtschaftlicher Entwicklungen, etwa durch branchenspezifische Clusterbildung, und gebremster Abwanderungsbewegungen, sind erste Folgen des demographischen Wandels in manchen ländlichen Gegenden zwar bei weitem nicht derart akut und ausgeprägt. Ein erwartbarer Rückgang der Bevölkerung ist dort eher mittelfristige Planungsgrundlage. Aber auch dann zeigen sich meist schon Anzeichen wandelnder Versorgungsbedarfe einer älter werdenden Einwohnerschaft. Erste Nachwuchssorgen beim Ehrenamt, kleiner werdende Schulklassen und neue Mobilitätsanforderungen sind auch in solchen Regionen bereits gegenwärtige Aufgabenstellung. Selbst vergleichsweise komfor-

table demographische Prognosen fordern also dazu auf, sich aktiv und auf breiter Front mit dem langfristigen Erhalt der ländlichen Lebensqualität zu beschäftigen.

Bottom up oder top down? Wer beteiligt wen und wie?

Ob der demographische Wandel noch weit weg als künftige Bedrohung am Horizont flimmert oder bereits vor der eigenen Haustür mit einer Kindertageseinrichtung daher kommt: Schlichtweg alle sind gefragt, sich am Diskurs um ihren sich wandelnden Lebensraum aktiv zu beteiligen. Sind Veränderungen aber nur dann zu erzielen, wenn sie „von unten“, also aus der Bürgerschaft initiiert werden? Oder müssen Schlüsselakteure aus Politik und Verwaltung den Stein ins Rollen bringen? An der Frage, welche Art von Prozess langfristig erfolgreicher ist – „Bottom up“ oder „top down“ – scheiden sich manche Geister. Für das Funktionieren beider Wege lassen sich Belege finden. Erfolgsvoraussetzung ist aber immer ein Motiv der Bürger, einen Prozess mit zu entwickeln und zu tragen.

Gelungene Beispiele, wo solche Motive zu konkreten und vor Ort nachhaltig verankerten Umsetzungsergebnissen geführt haben, reichen vom Ärztezentrum über den Bürgerbus hin zur Energiegenossenschaft. Viel wichtiger als die Frage nach der Urheberschaft ist am Ende, dass sich etwas bewegt. Erfolgreiche Beteiligungsprozesse können bewirken, dass Wirtschaftspartner für die Entwicklung ihres Unternehmensstandortes als Wohn- und Lebensumfeld zusätzliche Verantwortung übernehmen, dass Bürgermeister sich mit Nachbarn zusammmentun, dass private und öffentliche Akteure Kooperationen initiieren, letztlich dass Bürger die Entwicklung „vor der eigenen Haustür“ mit gestalten und dies über den Tag hinaus als Verantwortungsgemeinschaft. Im Falle eines Ärztezentrums nutzen sie dies als Patienten, beim Bürgerbus sind Fahrer und Mitfahrer aktiv, bei der Versorgungsgenossenschaft sind Bürger Miteigentümer.

Um solche Ziele zu erreichen, brauchen Bürger die Möglichkeit, ihre Ideen zu artikulieren und Unterstützer und Partner zu finden. Ansprechpartner in Politik, Verwaltung und Planung sind gefragt, die sich mit vorhandenen Instrumentarien auskennen und über fachliche, formale und ideelle Grenzen hinweg eine gute Idee zum eigenen Anliegen machen. Bürgermeister und Verwaltungsangehörige sind auf der anderen Seite darauf angewiesen, dass Bürger sich für ihr Lebensumfeld engagieren, Pla-

nungen unterstützen, selbst aktiv werden und sogar Umsetzungsverantwortung übernehmen.

Das geeignete Instrument? Auf das Zusammenspiel kommt es an.

Von der strategischen Ausrichtung ganzer Regionen oder einzelner Dörfer bis hin zu konkreten Projekten vor Ort: Bürger müssen gefragt, informiert, eingebunden und gewonnen werden – als Betroffene, Experten und Umsetzungspartner. Auf der anderen Seite muss Eigeninitiative durch eine bedarfsgerechte Unterstützung gefördert werden, von der Anlaufstelle bis zum berühmten „Kümmerer“. Instrumente wie ILE und LEADER können für diese Prozesse im ländlichen Raum als Katalysator wirken. Beide bieten sich als regionale Dialogplattform und professionellen Umsetzungsrahmen an, beide sind Orientierungshilfe und leisten aktive Unterstützung. Auf einzelörtlicher Ebene sind Wettbewerbsteilnahmen oder Planungsprozesse wie Dorferneuerungen oft die Mittel der Wahl, um Veränderungsprozesse zu initiieren. Für jede Region und jeden Ort gibt es grundsätzlich geeignete Methoden, um Bürgerwünsche erfolgreich zu aktivieren und Bürger zu beteiligen. Entscheidend ist aber, wie diese Instrumente genutzt werden und zusammenspielen.

Dörfer, in denen bald das sprichwörtliche Licht ausgeht, brauchen darüber hinaus gehende, gezielte Aktivierungsbemühungen. Im „Aktiven Dorf“ oder andernorts auch „Tatort Dorf“ stehen die verbliebenen Bürger vor der Herausforderung, einen Weg für Veränderung zu entwickeln. Eine aktive bzw. aktivierte Dorfgemeinschaft ist hierfür Voraussetzung. Unterstützung von außen durch Förderung und Planung ist Mittel zum Zweck, diese Orte quasi wiederzubeleben und aus den vorhandenen Möglichkeiten das Beste zu machen, und zwar gemeinsam. Die Menschen, die bleiben, sind das Kapital des ländlichen Raumes. Es wäre sträflich, auf diese Köpfe zu verzichten, sie alleine zu lassen oder das Potenzial aller guten Ideen und Umsetzungswilligen nicht zu nutzen.

Veränderung als Wunschkonzert? Mit den Bürgern ist zu rechnen.

Beteiligung an Veränderungsprozessen rührt meist an Missstände und Mängel, um deren Abschaffung bzw. Vermeidung es den zu Beteiligten letztlich geht. Ob dies die rechtzeitige Abwendung von drohenden Schließungen, Leerständen oder Versorgungslücken betrifft oder die Identifizierung von Umsetzungsschwerpunkten mit einhergehender Konzentration öffentlicher Mittel: Am Anfang steht

immer ein mehr oder weniger drängender Handlungsbedarf, aus dem sich Veränderungen überhaupt erst ergeben. „Schlechter“ soll „besser“ werden. Selbst wenn es etwa um ein „Mehr“ an Wertschöpfung geht, zum Beispiel durch erwartbare finanzielle Einkünfte aus bürgerschaftlich getragenen Versorgungseinrichtungen, stehen dahinter etwa bei Gründung einer Energiegenossenschaft bzw. eines Dorfladens zu hohe Energiepreise oder zu wenig Einkaufsmöglichkeiten im Ort.

Wer Bürger beteiligt, muss mit ihren Wünschen rechnen. Der erste Schritt ist naturgemäß für alle Seiten zunächst der einfachste – Wünsche zu äußern bzw. zu sammeln. Jeder nächste Schritt ist dagegen ungleich aufwändiger, wenn es nämlich um die Konkretisierung der Wünsche und Umsetzung von Veränderung geht. Beteiligung bedeutet im Idealfall, Wünsche so zu bündeln, dass nachweislicher Nutzen entsteht.

Wohin soll die Reise gehen? Nicht jeder Wunsch wird Wirklichkeit.

Je größer der Veränderungsbedarf, desto breiter müssen Beteiligungsprozesse angelegt werden. Enttäuschungen sind allerdings vorprogrammiert, wenn diese Prozesse nicht langfristig ausgerichtet werden, die Ziele nicht transparent sind oder die Erwartungen nicht mit realen Handlungsmöglichkeiten in Einklang stehen. Es gibt immer eine Reihe von nicht unbedingt einfachen „Wahrheiten“, die klar und kontinuierlich artikuliert werden müssen:

1. Die Ziele einer Bürgerbeteiligung und auch die realen Einflussmöglichkeiten der Beteiligten müssen von Anfang an transparent sein. Wer Bürger „nur“ informieren und sensibilisieren will, der kann und sollte dies auch deutlich machen. Wer Planungsprozesse in der Bevölkerung verankern will, muss dagegen Mitgestaltung aktiv ermöglichen. Wenn schließlich Ideengeber und Umsetzungspartner gefragt sind, ist eine enge strategische Allianz zu schmieden und eine Kultur des bürgerschaftlichen Engagements aktiv zu fördern. Wie das funktioniert, lässt sich an guten kommunalen Beispielen studieren. Ein ganzer Kanon – vom Bürgerparlament über Jugendarbeit, Workshops und Strategiekonferenzen – ist möglich, wenn Bürgerbeteiligung auf breiter Ebene priorisiert wird.
2. Entscheidungswege und Schlussfolgerungen in regionalen oder einzelörtlichen Entwicklungs- und Beteiligungsprozessen müs-

sen nachvollziehbar sein. Mit transparenten Qualitätskriterien lassen sich konsensfähige Lösungen erzielen. Der Ausarbeitung solcher vor allem auch ortsspezifischer Kriterien kommt eine hohe Bedeutung in nahezu allen Prozessen zu, weil sie die Zielerreichung überprüfbar machen. Die wichtigsten Kriterien sind diejenigen, die einen direkten Bezug zur Wirksamkeit im Sinne definierter Entwicklungsziele herstellen und die die Zielerreichung messbar machen. So kann es beispielsweise gelingen, Bürger an der Gestaltung eines kinder- und familienfreundlichen Kommunalhaushalts zu beteiligen oder Maßnahmen der Dorfentwicklung zu priorisieren.

3. Veränderung braucht den Wunsch nach Veränderung. Bürgerbeteiligung „ohne Schere im Kopf“ basiert auf konkreten Wünschen und Vorschlägen. Was keinen Bürger überrascht: Nicht jeder Wunsch wird Wirklichkeit. Wünsche werden erst dann zum Beispiel zu Projekten, wenn sie auch finanzierbar sind und jemand Verantwortung übernimmt. Mit anderen Worten: Die Umsetzungsreife entscheidet über das Konzert der Bürgerwünsche. Dieser Zusammenhang muss sich wie ein roter Faden durch jeden Beteiligungsprozess ziehen.

Was heißt hier „nachhaltig“? Wer gestaltet, hat Verantwortung.

Verantwortung für Veränderung tragen alle gemeinsam. Gerade in schrumpfenden ländlichen Regionen kann dies nicht immer ausschließlich über die öffentliche Hand organisiert und getragen werden, so dass privaten und ehrenamtlichen Akteuren eine besonders wichtige Rolle zukommt. Daraus ergibt sich ein frühzeitiger und umfassender Gestaltungsanspruch. Der Begriff „Beteiligung“ umfasst eine breite Spanne an Möglichkeiten der Mitwirkung, ist in jedem Fall aber mehr als eine einmalige Angelegenheit. Wer bei einem Informationsabend war oder einmal einen „Wunschzettel“ abgegeben hat, war zwar „irgendwie dabei“, ist aber noch lange nicht über den Tag hinaus beteiligt.

Ebenso wie der Wandel in den Köpfen und ganzen Regionen vollzogen werden muss, nämlich fundiert und auf breiter Basis, so muss entsprechend Beteiligung sein: integriert, dauerhaft ausgerichtet, langfristig wirksam, also „nachhaltig“. Natürlich ist es ein Unterschied, Bürger nach ihrer Meinung zu fragen oder sie als Umsetzungspartner gewinnen zu wollen.

Nachhaltige Beteiligung heißt allerdings immer,

- Bürger frühzeitig einzubinden (und nicht erst dann, wenn alles schon feststeht).
- Bürger als Partner anzusprechen (nicht als „Heilsbringer“ für alle Fälle zu überfordern).
- Ideen und Wünsche der Bürger als Angebote zu verstehen, die gemeinsam weiterentwickelt werden müssen (Qualitätskriterien helfen bei der Einschätzung zur Umsetzbarkeit).
- Beteiligungsprozesse langfristig auszurichten (die Frage „Was ist eigentlich daraus geworden?“ darf sich gar nicht erst stellen).
- Partnerschaften zu initiieren (Veränderung braucht viele Schultern und Ressourcen).

Beteiligung hat mit Angebot und Nachfrage zu tun. Wer Bürger einbinden möchte, muss Information, Dialog und Gestaltungsmöglichkeiten anbieten und „für Nachfrage“ sorgen. Voraussetzungen für Nachfrage sind eine persönliche (auch ideelle) Betroffenheit – am nachvollziehbarsten durch drohende Verschlechterung oder potenzielle Verbesserung des eigenen Umfelds – außerdem Zustimmung zur Veränderungsnotwendigkeit und dem dazu initiierten Prozess.

Veränderung erwächst aus einer möglichst großen Schnittmenge des Nutzens Einzelner mit einem Nutzen für alle. Wer Bürger als Beteiligte anspricht, schafft mindestens Akzeptanz und gewinnt Mitstreiter. Der Sprung zur „echten“ Beteiligung gelingt bei

konkretem Bürgerhandeln – sprich Projekten, Netzwerken, Prozessen vor Ort, die von Bürgern als Nutzer, Eigentümer, Unterstützer und Partner gestaltet und getragen werden. Aus dieser Gestaltungs- und Trägerrolle erwächst Mitverantwortung.

Beteiligung als „Schlüssel zum Glück“? Mit den Köpfen fängt es an.

Ländliche Räume brauchen zur Gestaltung notwendiger Veränderungen die Köpfe ihrer Bürger. Die Wünsche und Ideen in diesen Köpfen sind die Grundlage für Initiative, Akzeptanz und Umsetzung. Ein solches „Bürgerwunschkonzert“ ist also nötig. Möglich wird es dann, wenn die wesentlichen örtlichen und methodischen Rahmenbedingungen beachtet und wenn vorhandene planerische und andere Instrumente kombiniert und kontinuierlich angepasst werden. Bürgerwünsche müssen vor allem mehr sein, als eine ungeordnete Ideensammlung.

Bürgerbeteiligung ist keine Einbahnstraße, sondern sie wirkt als integraler Bestandteil eines umfassenden Kooperationsverständnisses. Sie ist in aller Munde, auch wenn die Ausmaße und das Verständnis von Beteiligung variieren können, sich also Unterschiedlichstes dahinter verbirgt. Wo die Ziele klar sind, kann der Funke für Veränderung überspringen. Für ländliche Räume ist Bürgerbeteiligung so alternativlos wie die zu erreichenden Veränderungen selbst.

Wandel, Prozesse, Projekte, Leitprojekte – wie passt das zu den bisher bekannten Instrumenten?

Wie sieht der neue „Königsweg“ aus?

Wolfgang-Günther Ewald,
Bayerisches Staatsministerium, für Ernährung,
Landwirtschaft und Forsten



„Wer heute nur immer das tut, was er gestern schon getan hat, der bleibt auch morgen, was er heute schon ist.“ (Nils Goltermann)

1 Einleitung

Die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Leben und Arbeiten in den ländlichen Räumen verändern sich immer rasanter. Die Globalisierung der Weltmärkte, der Einfluss der Europäischen Union auf die nationalen Strukturpolitiken, der damit einhergehende allgemeine Strukturwandel in den ländlichen Bereichen, die demographischen Veränderungen und die „neuen Herausforderungen“ (wie Klimawandel, Wassermanagement, Schutz der biologischen Vielfalt und verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien) haben vielfältige Auswirkungen auf die Entwicklung ländlicher Räume in Deutschland. Hinzu kommt, dass die Leistungserbringung für immer mehr Gemeinden zunehmend schwieriger wird. Dies hängt neben den Auswirkungen der demographischen Veränderungen auch mit den durch Personalabbau und Konsolidierung der Staatsfinanzen reduzierten staatlichen Handlungsmöglichkeiten zusammen. So stehen in vielen ländlichen Gemeinden bereits Ausstattungsstandards und Erreichbarkeiten zur Disposition. Gibt es angesichts dieser Rahmenbedingungen überhaupt eine Chance, diese Veränderungen zu Erfolgen zu führen? Dass es diese Chance gibt, zeigt gerade die aktuelle Diskussion zur Energiegewinnung im ländlichen Raum. Allerorten ist eine neue Aufbruchsstimmung zu spüren. Es wird allgemein erkannt, dass hier der ländliche Raum einen deutlichen Vorteil gegenüber der Stadt hat. Diese Aufbruchsstimmung hängt natürlich damit zusammen, dass es durch Investitionen in Windrad-Genossenschaften, Bürger-Solar-Anlagen oder Stromerzeugung in Kombination mit

Nahwärmenetzen möglich wird, mit Geld aus der Region Wertschöpfung in der Region zu erzielen. Es hängt aber auch mit Visionen und neuem Selbstbewusstsein zusammen, die mit diesem Veränderungsprozess verbunden sind. Das Beispiel der Energiewende zeigt, wie schnell aus Veränderungsprozessen Erfolge werden können. Wie schaut es aber in anderen Handlungsfeldern aus, wie beispielsweise dem demographischen Wandel, wo ein solch ein ökonomischer Treiber fehlt?

2 Lösungsansätze und Handlungsprinzipien

Wir stehen zweifellos vor einem Paradigmenwechsel: Der immer sorgende Staat und die umfassend schützende Gemeinde wird es nicht mehr geben. Es muss nach neuen Lösungswegen gesucht werden. Den Königsweg wird es dabei nicht geben. Dazu sind die Probleme zu vielschichtig. Wenn zu deren Lösung aber Veränderungsprozesse eingeleitet und dabei auf bestimmte Strukturen und Prinzipien geachtet wird, können die Probleme auch unter schwierigen Rahmenbedingungen gelöst werden. Dazu sind konkrete Vorgaben von der Politik, gleichzeitig aber auch mehr Freiheiten auf der regionalen und lokalen Ebene erforderlich. Benötigt werden mehr Kooperationen und Netzwerke, geschulte Experten vor Ort und professionelle Verwaltungen, die ähnlich wie Entwicklungsagenturen agieren und über einen Werkzeugkasten voller geeigneter Instrumente verfügen. Damit dies alles aber auf fruchtbaren Boden fällt, ist eine Weiterentwicklung der kommunalen Familie zu einer Bürgerkommune notwendig. Dann bestehen gute Chancen die Herausforderungen nicht nur zu meistern, sondern auch dazu beizutragen, dass die ländlichen Räume eine selbstbestimmte und eigenständige Zukunft haben.

Im Detail:

2.1 Ländliche Entwicklungspolitik braucht Freiräume und Leitplanken

Grundsätzlich sind ländliche Räume aus ihren Stärken heraus in der Lage tragfähige Strukturen in vielen Lebensbereichen (z. B. Nahversorgung, Soziales, Mobilität, Schule) für die Zukunft zu entwickeln, wenn ihnen entsprechende Freiräume eingeräumt werden. Diese Freiräume müssen künftig noch größer werden. Ebenso unverzichtbar sind in bestimmten Bereichen aber auch konkretere Vorgaben der Landesentwicklung als Leitplanken erforderlich. So sollte beispielsweise eine Außenentwicklung bei Siedlungen nur noch zugelassen werden, wenn das Innenentwicklungspotential ausgeschöpft ist.

2.2 Unterschiedliche Entwicklungsebenen beachten

Der Erfolg einer Strategieentwicklung in einem Handlungsfeld hängt entscheidend vom Finden der jeweils hierfür erforderlichen „kritischen Masse“ ab. Auch aus Erwägungen der unterschiedlichen Zuständigkeiten und der Bürgernähe heraus muss dabei grundsätzlich zwischen der regionalen Ebene und der kommunalen bzw. interkommunalen Ebene unterschieden werden. So macht es wenig Sinn, Lösungen zu Themen wie einerseits Wertschöpfungskreisläufe, regionales Marketing oder Tourismus auf der kommunalen Ebene und andererseits zur Siedlungsentwicklung oder kommunalen Infrastrukturanpassung auf der regionalen Ebene zu suchen. Entwicklungsstrategien sind daher sowohl auf der kommunalen bzw. interkommunalen Ebene als auch auf der regionalen Ebene notwendig. Selbstverständlich sind diese miteinander zu verzahnen. Auch die Planungs- und Umsetzungsinstrumente sollten auf die unterschiedlichen Ebenen ausgerichtet sein. So zielen Dorferneuerung, Städtebauförderung und integrierte ländliche Entwicklung auf die kommunale und interkommunale Ebene ab, während Leader, regionale Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement mehr auf der regionalen Ebene verankert sind.

2.3 Gemeinden im Wandel: Von der Bürgerbeteiligung zur Bürgerkommune, vom Kirchturmdenken zu Kooperation und Vernetzung

„Die Kommune ist klein genug, um den schwerfälligen nationalen Tankern vorauszuweichen zu können, aber gleichzeitig groß genug, um individuelle Motive in gerichtete und kraftvolle kooperative Aktionen

zu verwandeln“ (Klimaforscher Prof. Dr. Wolfgang Seiler)

Die meisten Entwicklungen werden für die Bürger und Bürgerinnen unmittelbar in ihrer Gemeinde erlebbar. Der demographische Wandel, der Klimawandel und die Folgen der Finanzmarktkrise lassen sich aber nicht mehr allein durch Gemeinderatsbeschlüsse bewältigen. Andererseits bieten die kommunale Selbstverwaltung und die Planungshoheit der Gemeinden aber auch viele Chancen für eine Bewältigung der Herausforderungen vor Ort. Neben der staatlichen Unterstützung ist hierzu insbesondere der Aufbau eines neuen Zusammenwirkens von Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft erforderlich („Good Governance“). Nur gemeinsam mit den Bürgern lassen sich neue soziale Netzwerke oder Nachbarschaftshilfen aufbauen. Nur gemeinsam mit den Bürgern können neue Wege bei der Energieeinsparung oder beim Aufbau von Nahwärmenetzen erfolgreich beschritten werden. Wenn Bürger mitwirken sollen, setzt das aber voraus, dass sie sich an der Lösungsfindung von Beginn an beteiligen können. Nur wenn sie bei der Gemeindeentwicklung einbezogen sind und bei Planungsprozessen mitbestimmen können, werden sie hinterher auch bei der Umsetzung aktiv mitwirken.

Weit mehr als die Hälfte aller ländlichen Gemeinden sind aktuell in Deutschland von Schrumpfung betroffen. Infolge dessen wird die Tragfähigkeit von Infrastruktureinrichtungen gerade in dünn besiedelten ländlichen Räumen mit Schrumpfungstendenzen schon heute und erst recht mittelfristig vielfach unterschritten. Interkommunale Kooperationen zur Sicherung von Infrastruktur, Daseinsvorsorge und Nahversorgung sowie zur Innenentwicklung werden daher zu einer Grunderfordernis vor allem der kleinen Gemeinden im ländlichen Raum. Neue Netzwerke auf der interkommunalen und regionalen Ebene tragen zusätzlich zur Bewältigung der Herausforderungen bei.

2.4 Wandel in den Köpfen – vom Projekt- zum Prozessdenken

Change Management in Kommunen heißt, alle notwendigen Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, statt von Veränderungen getrieben zu werden. Verändertes Handeln setzt verändertes Denken voraus. Hierzu müssen Entwicklungsprozesse initiiert, begleitet und umgesetzt werden. Diesen Weg hat beispielsweise Bayern 1981 mit der umfassenden Dorferneuerung beschritten. Die großen Erfolge dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass angesichts

der heute fast flächendeckend gegebenen neuen Herausforderungen und des enormen Personalabbaus in den Verwaltungen auch hierfür neue Antworten gefunden werden müssen. Es bleibt aber festzuhalten, dass erst der Mix aus Entwicklungsprozess, Bürgermitwirkung und Umsetzungsprojekten die Dorferneuerung in Bayern so erfolgreich gemacht hat. Es gilt diesen Mix beizubehalten, gleichzeitig aber davon Abschied zu nehmen, in einem Dorf alle Probleme gleichzeitig lösen zu wollen. Entwicklungsprozesse sollten sich daher zunächst den brennenden Themen widmen, gleichzeitig aber zur Bearbeitung weiterer Themen auch ihre Verstärkung im Auge haben. Das bedeutet ein Abwenden vom reinen Denken in Projekten hin zu einem stetigen Entwicklungsprozess. Es gilt verstärkt solche Prozesse zu initiieren. Dabei gilt es, volle Transparenz und neue Beteiligungsmöglichkeiten zu ermöglichen, wie beispielweise ein internetgestützter Partizipationsansatz („Liquid Democracy“).

2.5 Verfügbarkeit von Grund und Boden hat zentrale Bedeutung

Entwicklungen in den ländlichen Räumen sind meistens eng mit der Nutzung von Grund und Boden verbunden; oftmals beanspruchen sie Land oder greifen in die bisherige Bodennutzung ein. Deshalb sind für eine nachhaltige ländliche Entwicklung die Möglichkeit einer gestaltenden Grundstücksneuordnung (Bodenordnung) und ein intelligentes Management der Nutzungen (Flächenmanagement) von zentraler Bedeutung. Vielfach werden erst durch Bodenordnung und Flächenmanagement die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass geplante Entwicklungsmaßnahmen überhaupt verwirklicht werden können.

3 Aufgabe, Instrumente und Handeln der Verwaltung

Die im Kapitel 2 aufgeführten Lösungsansätze und Handlungsprinzipien erfordern modernes Verwaltungshandeln, das auch ein verändertes Rollenverständnis und einen breiten Instrumentenkasten umfasst. Die Landentwicklungsverwaltungen der Länder sind für diese Rolle prädestiniert. Keine andere Verwaltung verfügt über so weitgehende Kompetenzen in den entwicklungsrelevanten Bereichen

- Beraten und Steuern,
- Planen, Vernetzen und Koordinieren,
- Bauen und Finanzieren sowie
- (Boden-)Ordnen und Konfliktlösen.

Aber auch die Landentwicklungsverwaltungen stehen angesichts der enormen Herausforderungen und des Personalabbaus vor einer teilweisen Neudefinition ihrer Rolle. Um die im Kapitel 2 aufgeführten Lösungsansätze und Handlungsprinzipien unterstützen zu können, rückt zu ihrer Planungs- und Umsetzungskompetenz die Koordinationsrolle in den Mittelpunkt. Nachdem dies alles mit weniger Personal erledigt werden muss, sind damit auch stärkere Prioritätensetzungen und Privatisierung von Aufgaben verbunden. Folgende Aufgaben und Instrumente bestimmen das Handeln einer so ausgerichteten Landentwicklungsverwaltung:

3.1 Initiierung von Entwicklungsprozessen

Aufgabe der Verwaltung ist es, Gemeinden und Bürger für wichtige Themen der ländlichen Entwicklung zu sensibilisieren und engagierte Gemeinden aufzuspüren, die für einen Erfolg in der Umsetzung sorgen. Es bedarf einer strategischen Vorgehensweise, um die Gemeinderäte von der Bedeutung des Prozesses zu überzeugen und einzubeziehen. Die Erfahrungen zeigen, dass auch ein gewisser Leidensdruck vorliegen muss, um ernsthaft über neue Wege und nachhaltige Veränderungen nachzudenken.

Zu Beginn liegt die Rolle des Kümmerers bei der Verwaltung. Sie übernimmt zunächst die professionelle Begleitung der Veränderungsprozesse. Die Verwaltung hilft später auch bei deren Projektierung und Umsetzung und vernetzt die Projekte in der Region. Zur Aufgabe der Verwaltung zählen auch die Förderung erforderlicher Fachplanungen und eine offene Moderation des Prozesses. Die Verwaltung verfügt hierzu über ideale Begleiter, die die kommunalen und bürgerlichen Problemstellungen kennen, neutral von außen agieren, gut vernetzt sind und durch die Vielzahl der Betätigungsfelder übertragbare Projekte kennen.

Um Ziele und Visionen in der kommunalen Entwicklung erfolgreich umzusetzen reicht ein motivierter Bürgermeister allein nicht aus. Eine erfolgreiche Entwicklung bedarf auch motivierter Gemeinderäte, engagierter Mitarbeiter und begeisterter Bürger. Die Bürger mitwirken lassen, setzt aber auch voraus, dass es von kommunaler Seite aus gewünscht und akzeptiert ist. Daher wird bereits nach einer ersten Informations- und Motivationsphase (in Bayern z. B. über die Schulen der Dorf- und Landentwicklung) die Frage an Bürgermeister und Gemeinderatsmitglieder zu stellen sein, ob sie bereit sind, sich auf einen Entwicklungsprozess ein-

und eine umfassende Partizipation ihrer Bürger und Bürgerinnen zuzulassen (s. Kap. 2.3). Bestehen hierzu größere Zweifel, sollte der Prozess nicht fortgeführt werden. Die knappen Ressourcen der Verwaltung zwingen dazu, sich auf die Gemeinden zu konzentrieren, in denen in hohem Maße Konsens und Motivation bestehen.

3.2 Begleitung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen

Zunächst gilt es, die Organisationsstruktur des Prozesses aktiv anzugehen. Dabei muss der Veränderungsprozess zur Chefsache des Bürgermeisters werden. Der Gemeinderat bleibt Verantwortlicher des Prozesses und die Bürger sind Ideengeber mit eigenen Kompetenzen. Grundsätzlich bedarf es einer stetigen Vernetzung zwischen Bürgern, Gemeinderat und -verwaltung. Schon früh sollte eine leistungsfähige Organisationsstelle als „Kümmerer außerhalb der Verwaltung“ zur konsequenten Projektaktivierung, Koordination und Begleitung der Umsetzung installiert werden.

Im Vordergrund der weiteren Prozessschritte stehen zunächst Information, Bildung und Schulung („Capacity building“ und „Empowerment“) aller relevanten Akteure (wie Gemeinden, Bürger, Schulen, Wirtschaft, Planer etc.) für die Netzwerk- und Teambildung. Diese Qualifikationsmöglichkeiten bieten beispielsweise in Bayern die Schulen der Dorf- und Landentwicklung an. Von Seiten der Verwaltung sollte in dieser Phase auch die Einrichtung eines professionellen Kommunikationsmanagements unterstützt werden, das nicht nur für klassische Öffentlichkeitsarbeit sorgt, sondern durch gelungene Beispiele, Wertschätzung usw. immer mehr Menschen zum Mitmachen anregt.

Generelles Ziel der Verwaltung muss es sein, sich nach einer gewissen Zeit wieder aus seiner betreuenden Rolle zurückziehen zu können. Hierzu müssen im Rahmen des Entwicklungsprozesses die Menschen vor Ort fachlich und methodisch so qualifiziert werden, dass sie weitere Projekte eigenständig angehen können, d. h. die Methode „engagierte Menschen fördern“ „Kommunikation aufbauen“, „Projektentwicklung betreiben“ ist vor Ort verankert. Ländliche Gemeinden können dann mit diesem Handwerkszeug eigenständig weiterarbeiten und projektbezogen gezielt die jeweiligen staatlichen Angebote zur ländlichen Entwicklung einsetzen. Die Qualifizierung der hierfür zuständigen „Kümmerer“ könnte Teil eines weiterbildenden Studiums sein (z. B. Teil eines Masterangebots). Beispiele

hierfür gibt es aus anderen Bereichen schon. Dadurch könnte sich die Verwaltung auch gezielt Ansprechpartner bei den Gemeinden heranbilden, die deren Angebot genau kennen und deren Dienstleistungen gezielt abrufen können.

Abschließend sollte nicht vergessen werden, dass Interessieren und Aktivieren nur der kann, der auch selber „brennt“; d. h. auch die Mitarbeiter der Verwaltung müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsprozesse selber überzeugt sein und Freude an deren Initiierung, Begleitung und Umsetzung haben.

3.3 Instrumente zur Begleitung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen

Die Landentwicklungsverwaltungen der Länder verfügen bereits über umfangreiche Instrumentarien zur Begleitung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen. Zu nennen sind hierbei:

- 3.3.1 Integriertes ländliches Entwicklungskonzept (ILEK)
- 3.3.2 ILE-Regionalmanagement (Moderation und Umsetzung)
- 3.3.3 Leader (Zusammenwirken regionaler Akteure)
- 3.3.4 Dorfentwicklung (Entwicklungsprozess und/oder investive Maßnahmen)
- 3.3.5 Flurbereinigung (aktive Landentwicklung durch Bodenordnung)
- 3.3.6 Schaffung einer zeitgemäßen Breitbandversorgung
- 3.3.7 Neugestaltung von Wegenetzen und kleinerer ländlicher Infrastrukturen
- 3.3.8 Begrenzung der Flächeninanspruchnahme in den ländlichen Räumen
- 3.3.9 Umsetzung ökologischer Fachplanungen

Siehe hierzu auch die 2011 fortgeschriebenen Leitlinien Landentwicklung der Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Nachhaltige Landentwicklung (Arge-Landentwicklung).

Durch noch so ausgefeilte zentrale Förderprogramme kann es aber nicht gelingen, allen spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen ländlicher Räume wirklich gerecht zu werden. Gefragt ist vielmehr ein Baukasten von Instrumenten, aus dem die für den jeweiligen Prozess passenden Bausteine ausgewählt und kombiniert eingesetzt werden können. Unter diesem Blickwinkel sind neben den o. a. überwiegend verfahrens- und projektbezogenen Förderinstrumentarien einige Ergänzungen des Baukastens notwendig, um Veränderungsprozesse noch besser unterstützen zu können. Konkret sollte u. a. die Förderung des Aufbaus von Kooperationen und Netzwerken sowie zur Umsetzungsbegleitung und

die Einrichtung von Regionalbudgets ermöglicht werden.

3.4 Ressortübergreifende Koordination und Förderung aus einer Hand

Wie vorstehend aufgezeigt, verfügt die Landentwicklungsverwaltung bereits über ein umfangreiches Instrumentarium und know how den Projektträgern eine Förderung aus einer Hand („One Stop agency“) anzubieten. Hinzu kommen die Möglichkeiten, die auf Grund und Boden bezogenen Entwicklungsvorhaben und komplexe Entwicklungsprozesse, wie beispielsweise in Bayern die Dorferneuerung auch personell betreuen oder unterstützen zu können. Letzteres ist vor allem für die kleinen Gemeinden in den ländlichen Räumen von großer Bedeutung. Gleichwohl wird es häufig so sein, dass die Landentwicklungsverwaltung nicht alle Handlungsfelder in der Umsetzung unterstützen kann. Es ist daher auch ein Wandel in den Köpfen bei den beteiligten Ressorts notwendig. Die Veränderungsprozesse sind inzwischen so komplex, dass eine ressortübergreifende Zusammenarbeit bei einer Vielzahl von Projekten unverzichtbar für den Erfolg ist. Es sollten daher auf der Ebene der Ämter Koordinationsrunden eingerichtet werden, in denen alle für die ländliche Entwicklung einschlägigen Fachstellen vertreten sind. Deren Aufgabe ist die Koordinierung des Einsatzes der zur Umsetzung der Veränderungsprozesse erforderlichen Fördertöpfe.

Beispiel: Beim Handlungsfeld Innenentwicklung der ILE Ilzer Land in Bayern wurde die Zusammenarbeit zwischen Städtebauförderung und Dorferneuerung im Gebiet der ILE pilothaft praktiziert. Gerade im Hinblick darauf, dass Innenentwicklung im baulichen, funktionalen und sozialen Bereich ein wichtiges Schwerpunktthema der Gemeindeentwicklung ist, muss für ein modernes Verwaltungs-

handeln die Zusammenarbeit auch mit dem für die Städtebauförderung zuständigen Ressort selbstverständlich werden.

3.5 Schwerpunktsetzungen

Insbesondere der fortgesetzte Personalabbau wird künftig die Verwaltung noch mehr als bisher zu Schwerpunktsetzungen beim Einsatz ihrer Ressourcen zwingen. Ein den Instrumenteneinsatz vorbereitender Entwicklungsprozess bietet daher auch aus dieser eher internen Verwaltungssicht wichtige Möglichkeiten: Ziel ist es, durch Prioritätensetzung in der Entwicklungsphase angepasstes Handeln in der Umsetzungsphase zu erreichen. Das hierbei zu Grunde liegende Motto „Nicht das Wünschenswerte, sondern das Notwendige“ ist an das sogenannte Pareto-Prinzip („20 % der eingesetzten Zeit bringt 80 % der Ergebnisse“) angelehnt und wird noch stärker als bisher zum Handlungsprinzip werden. Dabei gilt es, in engem Dialog mit allen Beteiligten vorrangige Ziel- und Schwerpunktgebiete für die Umsetzung zu selektieren, in denen gleichzeitig hohe fachliche Priorität und hohe Umsetzungschancen gegeben sind. Wichtig ist es dabei, sehr umsetzungsorientiert zu arbeiten und am Anfang kleine, überschaubare und erfolversprechende Projekte zu realisieren. Das motiviert für den weiteren Prozess.

Beispiel: Durch einen vorgeschalteten Entwicklungsprozess und engem Dialog mit allen Beteiligten konnten in einem Projekt des Flussgebietsmanagements der Vils in Niederbayern vorrangige Ziel- und Schwerpunktgebiete für die Umsetzung selektiert werden. Damit konnte der Einsatz der Bodenordnung auf rd. 1/3 des Gebiets des Entwicklungskonzepts beschränkt gehalten und gleichzeitig eine hohe Effizienz und Akzeptanz der Maßnahmen sichergestellt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Wandel in den Köpfen: Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen?

Univ.-Prof. Dr. Holger Magel
Sprecher der Arge Ländlicher Raum



Kurzbericht bei der Abschlussveranstaltung des Forums Ländliche Entwicklung 2012 am 26. Januar 2012

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

es ist eine schöne Fügung, dass ich im Reigen der Berichterstatter den Schlusspunkt setzen darf. Wir haben eben verschiedene neue und alte Herausforderungen und klare und unklare Aspekte gehört, aber eines ist dann doch sehr klar geworden, zumindest für mich:

1. Es gibt Geld und Fördertöpfe genug.
2. Es gibt auch Programme, Förderregelungen und Instrumente genug, die zu überblicken man eher Probleme hat und
3. es gibt viele Institutionen, die für und im ländlichen Raum reden, handeln und nicht immer koordiniert und erfolgreich zusammen arbeiten.

Geld, Instrumente und Institutionen sind also da, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, aber was es noch zu wenig gibt, darüber möchte ich nun als Berichterstatter der Begleitveranstaltung „Wandel in den Köpfen“ und als Sprecher der Arge Ländlicher Raum, also des Zusammenschlusses aller deutschen Akademien Ländlicher Raum berichten.

Berichten vor allem auch aus einer Sicht, die bei diesem Forum Ländliche Entwicklung eher unterrepräsentiert ist, nämlich aus der Sicht der Zivilgesellschaft. Das Forum Ländliche Entwicklung ist maßgeblich geprägt durch eine behördliche, verbandsmäßige und sonstige institutionelle Sicht. Die Arge Ländlicher Raum, die ich heute hier vertrete, ist dagegen mehrheitlich ein Zusammenschluss der

Zivilgesellschaft in nahezu allen Flächenländern Deutschlands.

Nachfolgend möchte ich die wichtigsten Ergebnisse, eingedampft auf wenige Aussagen, wiedergeben. Wer sich für die Vorträge und Diskussionen unserer sehr inhaltsreichen Veranstaltung interessiert, möge auf die Tagungsdokumentation warten. Wir veröffentlichen wie in jedem Jahr die Veranstaltungsreferate.

Worum ging es also bei der Veranstaltung „Wandel in den Köpfen! Wie kann man Ver- änderungen zu Erfolgen führen?“

Es ging nicht darum, Veränderungen möglichst dann noch zu Erfolgen zu führen, wenn es längst zu spät ist bzw. wenn der Leidensdruck so übergroß und übermächtig geworden ist, so dass einem gar nichts mehr anderes übrig bleibt, als nun unter Eile und nun leider verringerten Optionen zu reagieren. Nein, es ging darum, dass man recht-, ja frühzeitig voraus agiert und noch vorhandene Spiel- und Freiräume nutzt. Das aber verlangt einen Wandel in den Köpfen, wie wir meinen. Bei unserer Veranstaltung ging es dazu im Kern um die Frage, ob und wie wir in einem neuen **Miteinander von repräsentativer Demokratie und immer machtvoller werdender und sich äußernder Bürgergesellschaft zu einem rechtzeitigen Wandel in den Köpfen kommen können** angesichts einer immer komplexer werdenden und sich schneller verändernden Welt. Wenn wir dieses neue Miteinander zwischen Politik, Wirtschaft, Kommunen und Bürgern, das längst als „Neue Verantwortungsgemeinschaft“ bekannt ist, nicht schaffen, droht die Gefahr von sich auseinander entwickelnden Parallelwelten: Hier die (kommunal)-politische Arena (ohne Bürger), dort die bürgerschaftliche (ohne Politiker).

Was waren die Antworten bei unserer Veranstaltung?

1. Wir brauchen einen Wandel in den Köpfen bei allen Beteiligten, d. h. bei den Politikern, in den Verwaltungen, in der Wirtschaft und bei der Bürgerschaft, einen Wandel in dem Sinne, dass sich alle darüber klar werden, dass sie sich gegenseitig brauchen. Wir haben darüber diskutiert, dass die Verwaltungen bereit sein müssen, Bürger von Anfang an an Planungen teilnehmen und mitgestalten zu lassen anstelle zu spät die Bürger aufzufordern, sich zu beteiligen. Wir haben darüber gesprochen, dass der Wandel in den Köpfen bedeutet, sich modernen Methoden des Change Managements zu öffnen, was wiederum voraussetzt, dass man (an)erkennt, dass Wandel und Veränderungen gestaltbar sind. Im Sinne der berühmten Dankrede des früheren Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker anlässlich der Verleihung des Romano Guardini Preises der Katholischen Akademie in Bayern muss es gelingen, die Bürger dazu anzustiften, sich selbst aktiv mit der unbekannteren Zukunft zu beschäftigen, denn nur dadurch verliert man Unsicherheit und die Angst vor dem drohenden Unbekannten und vor immer schnelleren Veränderungen.
2. Wir haben auch festgestellt, dass trotz dieses neuen Miteinanders, trotz dieser „Neuen Verantwortungsgemeinschaft“ wir auf Seiten der Politik kraftvolle, möglichst visionäre Führer auf allen Ebenen brauchen, die moderne Führungsqualitäten ebenso verkörpern wie vielfach aus der Mode gekommene zeitlose Werte wie Ehrlichkeit, Mut und Empathie.
3. Wir brauchen (und haben sie zum Teil bereits) Techniken und Instrumente des Change Managements, aber vor allem auch moderner Partizipation. Hier können die großartigen Erfahrungen und Erfolge aus der Dorferneuerung, Integrierten Ländlichen Entwicklung und LEADER besonders helfen, um z. B. mit Visionen, Leitbildern und Szenarien alle Akteure, d. h. Bürger, Verwaltung und Politik, in einem gemeinsamen Prozess zusammen zu bringen. Wir brauchen aber auch noch viel mehr Erkenntnisse und Methoden, wie man Bürgerengagement und partizipative Prozesse auch nach Ende der Förderprogramme weiter
4. Wir brauchen Capacity Building auf allen Ebenen für Politiker, Verwaltungsangehörige und Bürger. Wir haben in Deutschland, insbesondere in Bayern großartige Einrichtungen wie die Schulen der Dorf- und Landentwicklung, die pionierhaft bereits vor 20 Jahren örtliche Teams aus Dorferneuerungs- und Landentwicklungsgemeinden fortgebildet und trainiert und somit sie ermöglicht haben, gemeinsam die Zukunft zu planen. Auch die Akademien Ländlicher Raum, die ich hier vertrete, haben große Erfahrung im Bereich der unverzichtbaren Capacity Building. Die immer komplexer werdenden Planungsinhalte und daraus resultierenden Konflikte verlangen ebenbürtige Partner auf beiden Seiten des Tisches, was nur durch Capacity Building erreichbar ist.
5. Wir brauchen schließlich – und das mag fast das Wichtigste überhaupt sein bei der Forderung nach einem Wandel in den Köpfen – angesichts einer immer älter werdenden und einer bezüglich Veränderungen eher be- und verharrenden Bevölkerung eine Nachhaltigkeitsverantwortung im Sinne von Hans Jonas. Im Buch „Unsere Zukunft“ reflektieren Klaus Töpfer und Rangar Yogeshwar über diesen Aspekt: „Die Menschen in Deutschland haben Angst, ihren Wohlstand, auch ihre Bequemlichkeit zu verlieren. Veränderung ist bei ihnen mit dem Gedanken verbunden, dass ihnen etwas abhanden kommen kann.“ Im Jahre Rio +20 darf deshalb das Wort Nachhaltigkeit nicht zur bloßen Worthülse verkommen, sondern es muss endlich und tatsächlich als das einzige Überlebensprinzip einer Gesellschaft verstanden, begriffen und gelebt werden, ansonsten ist diese Gesellschaft ja zum Aussterben verurteilt (eine reine Single-Gesellschaft geht biologisch ohnehin zu Ende). Wo aber kann Nachhaltigkeit am direktesten gespürt und gelebt werden? Nicht bei Diskussionen über den Regenwald im fernen Amazonas in Brasilien, sondern unmittelbar in den engsten Lebensbereichen der Menschen, in der Familie, im Kinder- und Kindeskinderkreis, in Verwandten- und Freundesrunde, in der

Nachbarschaft und – herauf buchstabiert – im Dorf bis hin zur überschaubaren Stadt.

Es gibt Grund zum vorsichtigen Optimismus

In diesem Sinne wünsche ich uns allen, dass der nun erwachende Wille der Bürger sich nicht nur auf ein „Gegen etwas“ richtet, wie es den Wutbürgern unterstellt wird, sondern auf das Pro, auf das „Für etwas“, nämlich für Nachhaltigkeit, für die Verantwortung für unsere nachfolgenden Generationen. Diese Verantwortung für die nachfolgende Generation können wir nur dann wahrnehmen und ausüben, wenn wir die gegenwärtigen und absehbaren Herausforderungen und Veränderungen verantwortungsvoll nach bestem Wissen und Gewissen erkennen und gestalten. Und es ist eine wunderbare Situation, dass im Gegensatz zu früher nun der Wille der Bürger, hieran beteiligt zu werden, unübersehbar

geworden ist. Deshalb müssen beide Seiten, Politik und Bürger, trotz mancher Konflikte und Vorwürfe bemüht sein, zusammen zu bleiben und zusammen zu gestalten anstelle getrennt zu marschieren und sich gegenseitig zum Schaden des Landes das Leben schwer zu machen. Gerade die ländliche Entwicklung mit ihren eingeübten Strukturen, Instrumenten, Programmen und Institutionen ist ein ideales gesellschaftliches Übungsfeld, dieses Modell des neuen Miteinanders für die Zukunft zu erproben.

Zum Schluss möchte ich ausdrücklich dem veranstaltenden Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz für die Einladung an unsere Arge Ländlicher Raum danken, als Vertreter der Bürger, als Vertreter der Bürgergesellschaft, hier teilnehmen zu dürfen. Es möge so bleiben!

Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (Arge Ländlicher Raum)



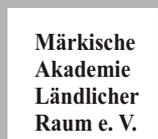
Akademie Ländlicher Raum Baden-Württemberg

bei der Landesanstalt für Entwicklung der
Landwirtschaft und der ländlichen Räume (LEL)
Dr. Gerhard Faix
Oberbettringer Straße 162
73525 Schwäbisch Gmünd
Telefon: (07171) 917-108
gerhard.faix@lel.bwl.de
www.alr-bw.de



Bayerische Akademie Ländlicher Raum e. V.

TU München
Univ. Prof. Dr.-Ing. Holger Magel
Arcisstraße 21
80333 München
Telefon: (089) 289-22535
magel@landentwicklung-muenchen.de
www.akademie-bayern.de



Märkische Akademie Ländlicher Raum e. V.

Märkische Akademie Ländlicher Raum e. V.

Heimvolkshochschule am Seddiner See
Dr. Klaus Benthin
Seeweg 2
14554 Seddiner See
Telefon: (033205) 465-16
info@hvhs-seddinersee.de



Hessische Akademie der Forschung und Planung im ländlichen Raum e. V.

Universität Gießen
Prof. Dr. Siegfried Bauer
Senckenbergstraße 3
35390 Gießen
Telefon: (0641) 9937310
hessischeakademie@t-online.de
www.hessische-akademie.de



Niedersächsische Akademie Ländlicher Raum e. V.

c/o NLG
Arndtstraße 19
30167 Hannover
Telefon: (0511) 1211-0
info@alr-niedersachsen.de
www.alr-niedersachsen.de



Zentrum für Ländliche Entwicklung Nordrhein-Westfalen

im Ministerium für Klimaschutz, Umwelt,
Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz
Dr. Michael Schaloske
Schwannstraße 3
40476 Düsseldorf
Telefon: (0211) 4566-919
zele@mkulnv.nrw.de
www.zele.nrw.de



Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz

beim Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft,
Ernährung, Weinbau und Forsten Rheinland-Pfalz
Prof. Axel Lorig
Emmeranstraße 39
55116 Mainz
Telefon: (06131) 16-2490
Axel.Lorig@mulewf.rlp.de
www.landschaft.rlp.de

Allianz Ländlicher Raum Sachsen-Anhalt

Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt
Dr. Hans-Heinrich Kasten
Olvenstedter Straße 4
39108 Magdeburg
Telefon: (0391) 567-3431
hans-heinrich.kasten@mlu.sachsen-anhalt.de
www.mlu.sachsen-anhalt.de



Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e. V.

Helga Klindt
Hamburger Chaussee 25
24220 Flintbek
Telefon: (04347) 704-800
info@alr-sh.de
www.alr-sh.de



Akademie Ländlicher Raum Thüringen

beim Thüringer Ministerium für Landwirtschaft,
Forsten, Umwelt und Naturschutz
Beate Kunnen
Hallesche Straße 16
99085 Erfurt
Telefon: (0361) 3799-743
post@alr-thuringen.de
www.alr-thuringen.de

Geschäftsstelle der Arge Ländlicher Raum

Akademie Ländlicher Raum Baden-Württemberg
Ulrike Schütze
Telefon: (07171) 917-135
E-Mail: ulrike.schuetze@lel.bwl.de