

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) –
Change Management als neues Instrument der Landentwicklung

Andrea Soboth

20. Dezember 2016

Universität der Bundeswehr München
Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) –
Change Management als neues Instrument der Landentwicklung

Andrea Soboth

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften der Universität der Bundeswehr München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften (Dr. Ing.) genehmigten Dissertation.

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr.-Ing. Otto Heunicke

1. Prüfer: Prof. Dr.-Ing. Karl-Heinz Thiemann

2. Prüfer: Prof. Dr.-Ing. Theo Kötter

Tag der mündlichen Prüfung: 18.11.2016

Gießen, 20. Dezember 2016

Für Alois und Ingrid

Danksagung

Die hier vorliegende Arbeit entstand in den letzten Jahren (2011 bis 2016) begleitend zu meiner beruflichen, selbständigen Tätigkeit im Rahmen der ländlichen Regionalentwicklung. Seit dem Jahre 2010 habe ich mich intensiv mit der Frage des Einsatzes von Change Management in der ländlichen Entwicklung beschäftigt, die Ergebnisse finden sich aufgeschrieben auf den folgenden Seiten.

Auf diesem Weg haben mich viele Personen unterstützt und begleitet, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

Allen voran möchte ich Herrn Bürgermeister Werner Klöckner aus der Verbandsgemeinde Daun danken, der mit dem sogenannten „WEGE“-Prozess den Anstoß für die hier vorliegende Arbeit gegeben hat. Mit seiner Idee, die Übertragung von Change Management in der ländlichen Strukturentwicklung zu pilotieren, hat er den Grundstein für die theoretischen Arbeiten gelegt und gleichzeitig mir und meiner Kollegin Caroline Seibert die praktische Erprobung möglich gemacht.

In dieser langjährigen Arbeit habe ich mit vielen Akteuren und Bürgern in der Verbandsgemeinde Daun in vielen Gelegenheiten zusammengearbeitet. Ihnen allen gilt mein besonderer Dank, denn nur durch das Engagement von vielen engagierten Bürgern und Akteuren kann ein gestalteter lokaler Veränderungsprozess, wie es der WEGE-Prozess ist, überhaupt mit Leben gefüllt werden. Vielen Dank!

Persönlich bedanken möchte ich mich darüber hinaus bei folgenden WEGE-Akteuren: Daniela Heinz, Verena Welter, Marlene Wierz-Herrig, Gerd Becker, Jutta Schulte-Gräfen und Dr. Tim Becker. Sie haben nicht nur zusammen mit den vielen weiteren Akteuren den WEGE-Prozess gestaltet, sondern mich zusammen mit Bürgermeister Werner Klöckner auch in der Fertigstellung meiner Dissertation unterstützt. Vielen Dank für die Bereitschaft, als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen.

Neben den Akteuren aus der Verbandsgemeinde Daun möchte ich mich bei Prof. Dr.-Ing. Karl-Heinz Thiemann bedanken, der es mir ermöglicht hat, seit 2011 als Gastwissenschaftlerin an der Universität der Bundeswehr in München diese Arbeit anzufertigen. Vielen Dank für die geduldige Beantwortung der vielen Fragen, die sich im Rahmen einer solchen Arbeit ergeben. Herrn Prof. Dr.-Ing. Theo Kötter

danke ich dafür, dass er die Begutachtung meiner Arbeit übernommen hat. Vielen Dank auch an Herrn Prof. Dr.-Ing. Otto Heunicke für die Übernahme des Vorsitzes des Promotionsausschusses.

Ein besonderer Dank gilt Prof. Axel Lorig, der mich in meinem Vorhaben über die Jahre konstruktiv inhaltlich begleitet hat. Er war mir immer ein wichtiger und zuspitzender Diskussionspartner. Ohne seine Beharrlichkeit hätte es diese Arbeit nicht gegeben.

Auch meiner Kollegin Caroline Seibert möchte ich herzlich danken – für die langjährige vertrauensvolle Zusammenarbeit im WEGE-Prozess und in vielen andern Projekten. Die vielen Stunden des gemeinsamen Nachdenkens im WEGE-Prozess (und darüber hinaus) haben diese Dissertation sehr befördert. Ihr konstruktiver und, wenn nötig, auch kritischer Blick auf auftauchende inhaltliche Fragen haben immer zu einem besseren Ergebnis geführt. Ebenso herzlich möchte ich mich bei Melanie Geier für Ihre Hilfe bedanken.

Bei meinen weiteren Kollegen und Freunden möchte ich mich sehr herzlich für Zuspruch und Grüne Soße bedanken. Beides stand immer genau zur rechten Zeit bereit.

Mein letzter Dank gilt meiner Familie, die mich vor allem in den letzten Monaten des Zusammenschreibens intensiv unterstützt hat. Bei meinem Mann Jörg und vor allem bei meiner Tochter Lisa möchte ich mich dafür bedanken, dass sie beide meine Arbeit gelesen und kommentiert haben – und bei allzu kreativem Satzbau regulierend eingeschritten sind. Ein Dankeschön an meinen Sohn Bela und an meine Tochter Ida dafür, dass sie mich mal haben machen lassen. Die nächsten Wochenenden gehören Euch!

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Anlage der Arbeit.....	2
1.3. Stand der Forschung.....	3
1.4. Zielsetzung und Forschungsfragen	12
1.5. Forschungsdesign	13
1.5.1. Bausteine der Untersuchung.....	13
1.5.2. Datenquellen und eingesetzte Methoden	16
2. Situationsanalyse	19
2.1. Ländliche Räume im Wandel.....	20
2.1.1. Wandlungsprozesse.....	20
2.1.2. Ländliche Räume in der Bundesrepublik Deutschland.....	23
2.2. Zentrale Handlungsfelder ländlicher Räume.....	25
2.2.1. Siedlungsentwicklung.....	26
2.2.2. Daseinsvorsorge	28
2.3. Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse	34
2.3.1. Gleichwertigkeitspostulat als Leitbild der räumlichen Entwicklung	34
2.3.2. Beibehaltung, Abkehr oder Neuinterpretation	35
2.3.3. Gleichwertigkeitspostulat im Kontext räumlicher Gerechtigkeit.....	37
2.4. Instrumente der Landentwicklung	39
2.4.1. Rahmen der Landentwicklung in Deutschland.....	39
2.4.2. Aufgaben und Instrumente der Landentwicklung.....	40
2.4.2. Wandel in den Köpfen	43
2.4.3. ILEK	43
2.4.4. ILE-Regionalmanagement.....	44
2.4.5. LEADER	45
2.4.6. Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten.....	46
2.5. Zusammenfassende Bewertung der Ausgangslage.....	47
3. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als neues Instrument in der Landentwicklung ...	50
3.1. Change Management – der Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan nach Kotter	50

3.2. Übertragung von Change Management auf die ländliche Strukturentwicklung	53
3.3. Gestaltung von lokalen Veränderungsprozessen mit Change Management	54
3.3.1. Stufe eins: Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	54
3.3.2. Stufe zwei: Veränderungscoalition bilden	57
3.3.3. Stufe drei: Vision und Strategie entwickeln	58
3.3.4. Stufe vier: Strategien und Visionen kommunizieren.....	60
3.3.5. Stufe fünf: Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen	62
3.3.6. Stufe sechs: Erfolge planen	64
3.3.7. Stufe sieben: Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren	65
3.3.8. Stufe acht: Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern	68
3.4. Charakteristika gestalteter lokaler Veränderungsprozesse (LVP)	71
4. Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun – Erprobung eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses (LVP) in einer ländlichen Gemeinde	74
4.1. Ausgangssituation der Verbandsgemeinde Daun im Jahr 2010.....	74
4.1.1. Charakterisierung der Verbandsgemeinde Daun	74
4.1.2. Demografische Ausgangssituation: Historische Bevölkerungsentwicklung	75
4.1.3. Demografische Ausgangssituation: Bevölkerungsvorausschätzung	78
4.1.4. Ausgangssituation in verschiedenen Themenfeldern der Verbandsgemeinde Daun	78
4.2. Anlage und Prozessgestaltung des WEGE-Prozesses	80
4.2.1. Anlage des Prozesses entsprechend des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter	80
4.2.2. Wandel in den Köpfen und Herzen auslösen	80
4.2.3. Die Veränderungscoalitionen in der Verbandsgemeinde Daun.....	85
4.2.4. Die Vision der Verbandsgemeinde Daun und ihre demografiesensible Entwicklungsstrategie.....	86
4.2.5. Die Visionskommunikation in der Verbandsgemeinde Daun.....	96
4.2.6. Geplante Erfolge im WEGE-Prozess	100
4.2.7. Organisatorische Aufstellung im WEGE-Prozess und Qualifizierungsangebote	102
4.2.8. Veränderungen in der Verbandsgemeinde Daun institutionalisieren	108
4.2.9. Hin zu einer neuen Kultur in der Verbandsgemeinde Daun.....	112
4.3. Beurteilung des WEGE-Prozesses.....	114
4.3.1. Demografiemonitoring	114
4.3.2. Beurteilung des Wandels in den Köpfen und Herzen	118
4.3.3. Beurteilung des WEGE-Prozesses hinsichtlich seiner Prozessgestaltung.....	129
4.3.4. Beurteilung der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung auf Basis des WEGE-Prozesses.....	144

5. Einsatz von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) im altersgerechten Dorfumbau und zur nachhaltigen Integration von Migranten in ländlichen Räumen.....	151
5.1. Einsatzgebiet altersgerechter Dorfumbau	151
5.1.1. Altersgerechter Dorfumbau – eine Begriffsbestimmung	151
5.1.2. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als prozessualer Rahmen für den altersgerechten Dorfumbau	153
5.1.3. Siedlungs- und Ortskernentwicklung im altersgerechten Dorfumbau.....	153
5.1.4. Kommunikationsorte im altersgerechten Dorfumbau	156
5.1.5. Daseinsvorsorge im altersgerechten Dorfumbau	159
5.2. Einsatzgebiet nachhaltige Integration von Migranten	162
5.2.1. Nachhaltige Integration von Migranten – Herausforderung und Chance für ländliche Räume	162
5.2.2. Unterstützungsbedarf der lokalen Ebene bei anstehenden Integrationsaufgaben.....	167
5.2.3. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als prozessualer Rahmen für die nachhaltige Integration von Migranten	168
5.2.4. Eckpunkte für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) mit Blick auf Integrationsaufgaben	169
6. Einordnung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) in das Instrumentarium der Landentwicklung.....	174
6.1. Vorüberlegungen 2011.....	174
6.1.1. Ausgangsbetrachtungen.....	174
6.1.2. Vorschlag zur Einordnung in die Instrumente der Landentwicklung 2011	175
6.1.3. Aufnahme von „Wandel in den Köpfen“ in die Leitlinien der Landentwicklung.....	177
6.1.4. Anwendungsstand von „Wandel in den Köpfen“ in der Praxis	183
6.2. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als eigenständiges Instrument der Landentwicklung.....	184
6.2.1. Vorschlag zur Weiterentwicklung der Instrumente 2016	184
6.2.2. Fördergrundsatz gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP)	189
6.3. Beurteilung des eigenständigen Fördergrundsatzes und Ausblick	193
7. Beantwortung der Forschungsfragen.....	198
8. Literaturverzeichnis	213
9. Anhang.....	224
9.1. Fragebogen zur Expertenbefragung am 26.2.2016 in Daun	224
9.2. Lebenslauf	226

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stand der Forschung zu gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) – Übersicht. Eigene Darstellung.....	3
Abbildung 2: Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan. Nach Kotter (2011), eigene Darstellung.	7
Abbildung 3: Drei in gegenseitiger Wechselwirkung stehende Prozesse zur Aufdeckung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in der Regionalentwicklung nach Rey (1997). Aus: Rey (1997, S. 70).	9
Abbildung 4: Gesamtbild eines strategischen Managementmodells nach Salchner (2010). Aus: Salchner (2010, S. 59).....	10
Abbildung 5: Forschungsdesign im Überblick. Eigene Darstellung.	14
Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik im Zeitverlauf. Aus: Milbert (2015, S. 7).	21
Abbildung 7: Räumuster wachsender und schrumpfender Städte und Gemeinden in der Bundesrepublik Deutschland. Aus: Milbert (2015, S. 12).	24
Abbildung 8: Problem- und Visionskommunikation in gestalten lokalen Veränderungsprozessen. Aus: Soboth et al. (2014b, S. 30).....	61
Abbildung 9: Problem- und Visionskommunikation – Inhalte. Aus: Soboth et al. (2014b, S. 31).	61
Abbildung 10: Historische Entwicklung der Bevölkerung (Anzahl) nach Geschlecht 1962 bis 2008 in der Verbandsgemeinde Daun. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 10).	76
Abbildung 11: Historische Entwicklung der Bevölkerung (Anzahl) nach Geschlecht 1962 bis 2008 im Landkreis Vulkaneifel. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 11).	76
Abbildung 12: Historische Entwicklung nach Altersklassen 1987 bis 2008 in der Verbandsgemeinde Daun in Prozent. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 12).	77
Abbildung 13: Plakat der Auftaktveranstaltung des WEGE-Prozesses am 26.8.2010 in Darscheid. Quelle: Verbandsgemeinde Daun 2010, Layout: Dieter Klas.....	82
Abbildung 14: Zwölf Handlungsfelder zur Unterlegung der Vision. Quelle: Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun 2011, Layout: Dieter Klas.....	89
Abbildung 15: Visionsgeschichte der Verbandsgemeinde Daun: Deckblatt, 2. Auflage. Aus: Klöckner (2014).	98
Abbildung 16: Der WEGE-Zirkel Energie beim Auftakt der Veranstaltungsreihe im September 2014. Foto: Caroline Seibert.	101
Abbildung 17: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.	116
Abbildung 18: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei den < 20- Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.....	117
Abbildung 19: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei den 20 bis < 65-Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.....	117

Abbildung 20: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei > 65-Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.....	118
Abbildung 21: Einschätzung der Führungsebene zum Bewusstseinswandel in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun, links: Zeitreihe: orange: 2010; grün: 2011, blau: 2012, gelb: 2013, rechts 2014. Wandzeitungen des AK WEGEs.	120
Abbildung 22: Einschätzung der Demografiesensibilität von Führungskräften in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.	121
Abbildung 23: Einschätzung der Demografiesensibilität der Abteilungen in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.	122
Abbildung 24: Einschätzung der Demografiesensibilität Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun insgesamt. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.	122
Abbildung 25: Mitarbeiterbefragung der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die täglichen Aufgaben. Aus: Soboth und Seibert (2014b, Folie 30)	125
Abbildung 26: Mitarbeiterbefragung der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun – Sensibilisierung für die Auswirkungen des demografischen Wandels durch den WEGE-Prozess. Aus: Soboth und Seibert (2014b, Folie 31)	125
Abbildung 27: Kommunikationsgestaltung über verschiedene Stufen eines Veränderungsprozesses. Eigene Darstellung.....	135
Abbildung 28: Kommunikationslandschaft im Überblick. Aus: Soboth et al. (2014b), S. 60.	157
Abbildung 29: Prozesslandschaft LEADER, Change-Prozesse, Dorfumbau (Vorschlag 2011). Aus: Soboth (2011a, S. 85).	176
Abbildung 30: Integration von Migrantinnen und Migranten im Ländlichen Raum – Maßnahmenübersicht. Quelle: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016, Anhang I).....	197

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Datenquellen und eingesetzte Methoden – Übersicht. Eigene Zusammenstellung.	16
Tabelle 2: Historische Entwicklung der Altersklassen in absoluten Zahlen. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 13).....	77
Tabelle 3: Übersicht über Zielebenen der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie der Verbandsgemeinde (VG) Daun im WEGE-Prozess. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 65f.).....	88
Tabelle 4: Handlungsfelder und Maßnahmenbereiche im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde (VG) Daun. Aus: Soboth und Seibert (2010a)	90
Tabelle 5: Übersicht der Umsetzungsprojekte, eigene Zusammenstellung nach Verbandsgemeinde Daun (2012b) und Verbandsgemeinde Daun (2014b).	93
Tabelle 6: Visionsbezüge einzelner Umsetzungsprojekte. Aus: Seibert und Soboth (14.06.2013, S. 7f.).	96
Tabelle 7: Übersicht WEGE-Symposien 2011 bis 2014. Eigene Zusammenstellung.	105
Tabelle 8: Wichtigste Aspekte in einem erfolgreichen Veränderungsprozess in der ländlichen Entwicklung. Einschätzung der befragten WEGE-Akteure. Eigene Darstellung.....	146
Tabelle 9: Bedeutendste Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen in der ländlichen Entwicklung. Einschätzung der befragten WEGE-Akteure. Eigene Darstellung.....	149

Zusammenfassung

Seit langem müssen sich ländliche Räume mit Veränderungen, die durch den wirtschaftlichen Strukturwandel und die demografische Entwicklung ausgelöst werden, auseinandersetzen. Dazu stehen den ländlichen Räumen verschiedene Instrumente der Landentwicklung zur Verfügung, wozu seit 2011 auch der „Wandel in den Köpfen“ gehört. Mit „Wandel in den Köpfen“ werden gestaltete lokale Veränderungsprozesse LVP angesprochen und erstmals in das Instrumentenportfolio der Landentwicklung eingeführt. Mit der starken Zuwanderung in 2015 änderten sich die Rahmenbedingungen für die ländliche Entwicklung erneut, so dass es einer weiteren Anpassung des Instrumentenkoffers der Landentwicklung bedarf.

In der Arbeit werden die Handlungserfordernisse in Schrumpfungsregionen näher analysiert, um dem Erfordernis gleichwertiger Lebensbedingungen in allen Teilräumen gerecht zu werden. Hieraus ergibt sich, dass das Change Management als LVP insbesondere für den altersgerechten Dorfbau und die nachhaltige Integration von Migranten eine wirksame Ergänzung des bestehenden Instrumentenportfolios der Landentwicklung darstellt. Zur Realisierung wird das in den Betriebs- und Organisationswissenschaften etablierte Instrument in Form des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter (2011) in die ländliche Entwicklung methodisch-konzeptionell übertragen und in einem Pilotprojekt verifiziert. Durch die eingehende Analyse und Evaluation des Anwendungsbeispiels tritt die Funktions- und Wirkungsweise von LVP nicht nur theoretisch, sondern auch praxisbezogen deutlich zu Tage. Hierauf aufbauend enthält die Arbeit einen begründeten Vorschlag, LVP als neuen Fördergrundsatz im Rahmen der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK) einzuführen.

Abstract

For a long time, rural areas have been facing challenges caused by structural changes in the economy, as well as demographic developments of the society. To meet those challenges, rural areas have several instruments, introduced by Land Development, at their disposal. One of those being the "change in mindset", that has continuously gained significance since it was firstly introduced in 2011. "Change in mindset" thereby addresses local change-processes (LCP's) that were newly introduced into the instrument portfolio of Land Development. However, with the strong immigration increase in 2015, basic conditions for rural development have changed, thus postulating additional adjustments in the land development's instrument portfolio.

This dissertation focuses on the analysis of actions required specifically in shrinking regions in order to provide equal living conditions across all regions. It shows that change management as "LCP" is an effective complementary instrument to the Land Development's portfolio - especially in context of age-based modifications of, and the sustainable integration of migrants into villages. The instrument is well established within management and organizational sciences, and its' implementation based on Kotter's eight-step-change roadmap (2011). It was thereby methodically-conceptually transferred into the context of rural development, and verified through a successful pilot project. In-depth analysis and evaluation of the case study proves not only the theoretical, but practical functionality and effectiveness of LCP's. Based on these results, the dissertation contains a well-reasoned proposal to use LCP as new funding principle within the scope of the federal and state task „Improvement of the agricultural structures and the coastal protection (GAK)".

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die ländlichen Räume befinden sich im Wandel. Gerade ländliche Gemeinden in Schrumpfungsbereichen sind von den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels betroffen. Dies führt vielerorts zu Umbruchsituationen mit drängenden Herausforderungen, auf die Antworten gesucht werden müssen.

Wie sichern wir Daseinsvorsorge? Wie gehen wir mit Leerstand und potenziellem Leerstand um? Was tun wir bei einer drohenden Verödung der Ortskerne? Wie gehen wir mit einer deutlich älteren Bevölkerung und daraus resultierenden Anforderungen bspw. an die Daseinsvorsorge um? Wie stimulieren wir freiwilliges Engagement und schaffen neue Formen des Zusammenlebens und Zusammenwirkens? Wie sichern und entwickeln wir lokale Wirtschaft? Wie gestalten wir Mobilität, die nicht auf den eigenen PKW angewiesen ist?

Dies sind nur einige Fragen, die in vielen ländlichen Gemeinden auf der Tagesordnung stehen.

Die besondere Dramatik in vielen ländlichen Gemeinden besteht jedoch vor allem darin, dass die angesprochenen Fragen gleichzeitig virulent und zudem eng miteinander verknüpft sind. Sie stehen in Wechselbeziehungen zueinander und verstärken sich in ihren Effekten. Dies führt dazu, dass ländliche Gemeinden im Umgang mit dem gesellschaftlichen Wandel mit einer Vielzahl paralleler Problemlagen konfrontiert sind. Die singuläre Bearbeitung eines Bereichs ist dann nicht ausreichend, vielmehr muss in ein neues Handlungssystem umgesteuert werden. Für alle aufgerufenen Fragestellungen sind Antworten zu erarbeiten. Dabei sind sowohl Ansätze des Gegensteuerns als auch der Anpassung zu berücksichtigen. Die durch den gesellschaftlichen Wandel ausgelösten Veränderungsprozesse müssen gestaltet werden.

Im wissenschaftlichen wie im praktischen Diskurs gibt es verschiedenste Ansätze, wie ländliche Räume – und damit auch ländliche Gemeinden – in ihrer Entwicklung unterstützt werden können. Dies gilt sowohl für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen (bspw. Governance-Ansätzen in der Regionalentwicklung) als auch für die Lösung von inhaltlichen Fragen (bspw. Anpassungsstrategien im Bereich einzelner Daseinsvorsorgeteilbereiche wie Pflege, medizinische Versorgung, Bildung, Betreuung etc. oder der Revitalisierung bzw. des Rückbaus von Bestandsgebäuden).

Zur konkreten Unterstützung der Entwicklung ländlicher Räume stellt die Landentwicklung seit vielen Jahren ein breites Portfolio an Instrumenten zur Verfügung, an dem auch die ländliche Gemeinde direkt oder indirekt (bspw. über ihre Einbindung in eine LEADER-Region) partizipieren kann. Diese Instrumente haben bislang im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel viele positive Beiträge leisten können, da sie mit den Jahren doch immer stärker auf die oben benannten Kernprobleme ländlicher Räume (in der Siedlungsentwicklung, der Daseinsvorsorge sowie im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung) ausgerichtet wurden.

Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren verschiedene Forschungsprojekte und Modell- bzw. Pilotverfahren durchgeführt, die inhaltliche Lösungsansätze für die Bereiche Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge und Wirtschaftsentwicklung entwickelt und erprobt haben. Ländlichen Räumen steht damit ein Repertoire an Pilotverfahren und Best-Practice-Beispielen zur inhaltlichen Übertragung auf die eigene Situation zur Verfügung.

Ein Blick in die Fläche zeigt jedoch, dass es vielen ländlichen Gemeinden (insb. solchen in Schrumpfungsbereichen und knappen Finanzmitteln) trotz dieser Ausgangslage schwer fällt, mit dem beobachtbaren Wandel umzugehen und diesen aktiv zu gestalten. Dies bedeutet nicht, dass ländliche

Gemeinden nicht agieren. Es findet durchaus eine Beschäftigung mit anstehenden Problemlagen und Herausforderungen statt, bspw. in der Durchführung von einzelnen Projekten oder in der Mitarbeit in einer LEADER-Region. Jedoch zeigt sich, dass diese Impulse häufig nicht groß genug sind, um sich mit Blick auf die anstehenden vielfältigen Anforderungen neu aufstellen zu können.

Anders ausgedrückt führen diese Impulse nicht zu umfassender Veränderung im System „ländliche Gemeinde“, die aber mit Blick auf die Herausforderung notwendig wäre.

Dies ist der Ausgangspunkt für die hier vorgelegte Dissertation, die sich mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) befasst.

1.2. Anlage der Arbeit

Die Arbeit setzt am beschriebenen Problemdruck ländlicher Gemeinden an und fragt danach, wie die aktive Gestaltung einer umfassenden Veränderung aussehen und wie ein derartiger Prozess in einer ländlichen Gemeinde instrumentell unterstützt werden kann.

Dabei geht die Arbeit von der Grundüberlegung aus, dass für einen erfolgreichen Veränderungsprozess vor allem die beteiligten Menschen (die Bürger der ländlichen Gemeinde) entscheidend sind. Natürlich muss ein gestalteter Veränderungsprozess auch ein lohnenswertes Ziel verfolgen und tragfähige inhaltliche Lösungen anbieten. Allerdings bedeutet das Vorhandensein von inhaltlichen Lösungsansätzen nicht automatisch, dass der Weg zum Ziel in einer ländlichen Gemeinde gemeinsam mit Bürgern und Akteuren auch beschritten werden kann. Viele gute inhaltliche Konzepte sind vielerorts bereits erarbeitet worden, haben den Weg in die vollständige Umsetzung jedoch nicht geschafft. Die Frage, wie der Weg der Veränderung tatsächlich gestaltet werden kann, ist damit ebenso wichtig.

Auf dieser zentralen Fragestellung liegt der Fokus dieser Arbeit und greift damit die mit dem Stichwort Governance verknüpfte stärker werdende Prozessorientierung in der Landentwicklung auf und führt diese weiter. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass der gesellschaftliche, insb. der demografische Wandel alle Bereiche berührt und damit Alle von ihm betroffen sind. Für die Gestaltung des Veränderungsprozesses in einer ländlichen Gemeinde bedeutet dies, dass nach Ansätzen gesucht werden muss, wie möglichst alle Bürger und Akteure einer ländlichen Gemeinde einbezogen werden können. Denn dann – so die Erwartung – kann die Veränderung umfassend und erfolgreich sein.

In den nachfolgenden Ausführungen wird daher der Frage nachgegangen, wie ein derartiger Prozess gestaltet werden kann. Dabei wird auf das Instrument des Change Managements zurückgegriffen. Change Management wurde für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen entwickelt und ist in diesem Bereich ein mittlerweile etabliertes Strategiekonzept. Kern dieser Arbeit ist die konzeptionelle Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung und die parallele Erprobung am Praxisbeispiel.

Die konzeptionelle Übertragung erfolgt dabei für die lokale Ebene und spricht die ländliche Gemeinde mit mehreren zugehörigen Dörfern an, die vom gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel betroffen ist.

Die praktische Erprobung erfolgte am Beispiel der Verbandsgemeinde Daun, Vulkaneifelkreis, Rheinland-Pfalz im sog. WEGE-Prozess (WEGE-Wandel erfolgreich gestalten) seit dem Jahr 2010.

Weiteres Ziel dieser Arbeit ist es weiterhin – nachdem die erfolgreiche Übertragung auf die ländliche Entwicklung geprüft wurde – die Erkenntnisse so aufzubereiten, dass ein neues Instrument das Instrumentarium der Landentwicklung ergänzen kann.

Da sich ein neues Instrument sowohl auf die bisherigen Erfahrungen mit dem bestehenden Instrumentarium beziehen als auch anschließend in dieses eingeordnet werden muss, wird sich gezielt mit den Instrumenten der Landentwicklung auseinander gesetzt.

„Doch nichts ist so beständig, wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus, ca. 540-480 v. Chr.). Mit der hohen Zuwanderung in 2015 und auf niedrigerem Niveau in 2016 kommen auf ländliche Gemeinden neue Herausforderungen zu. In deutlich stärkerem Maße als bislang müssen sich ländliche Gemeinden mit der nachhaltigen Integration von Migranten auseinandersetzen und haben dabei im Vergleich zu Großstädten und Metropolen deutlich weniger Erfahrungshintergrund. Sie benötigen daher Hilfestellung und Unterstützung bei der Strategiearbeit und bei der Gestaltung entsprechender Prozesse. Da Change Management bereits in Organisationen, wie z.B. auch Verwaltungen, für Veränderungsprozesse der interkulturellen Öffnung eingesetzt wird, könnten gestaltete lokale Veränderungsprozesse auch hier das geeignete Instrumentarium sein.

Aus diesem Grund wird abschließend in der hier vorliegenden Arbeit die Möglichkeit des Einsatzes von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) in ländlichen Gemeinden mit Blick auf die nachhaltige Integration geprüft.

1.3. Stand der Forschung

Mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) wird mit dieser Dissertation nachfolgend ein neues Instrument vorgeschlagen, das ländliche Gemeinden im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel ganzheitlich unterstützen will.

In der konzeptionellen und praktischen Entwicklung dieses Instrumentes wurden seit 2010 verschiedene wissenschaftliche und praktische Diskurse rezipiert (vgl. Abbildung 1). Dabei waren insgesamt fünf Diskurse relevant, die in den nachfolgenden Kapiteln vertieft werden.

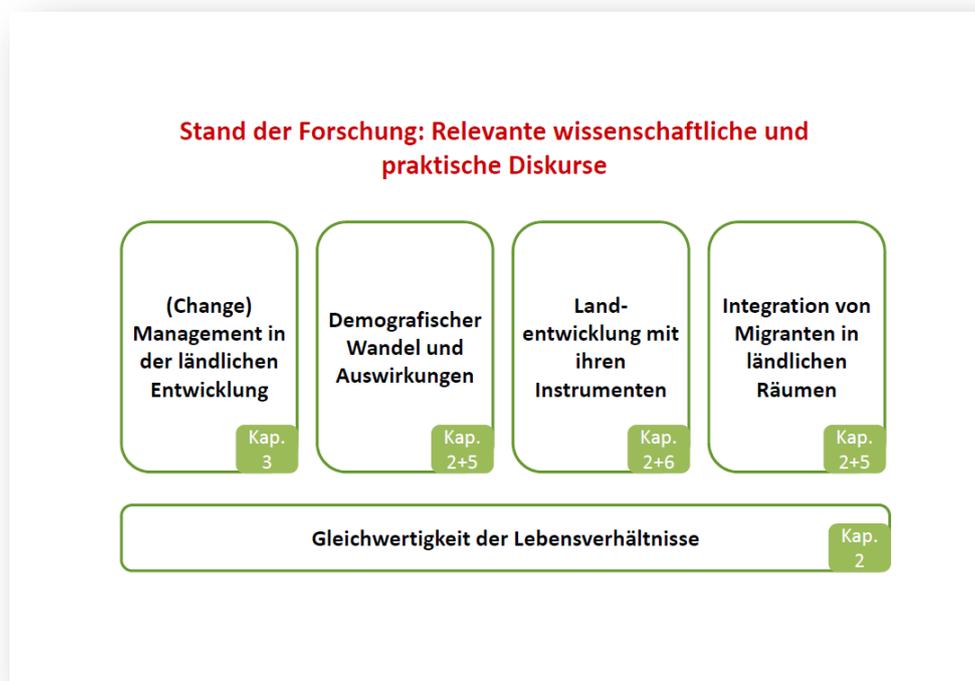


Abbildung 1: Stand der Forschung zu gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) – Übersicht.
Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Kapitel soll jedoch der Stand der Forschung zu (Change) Management in der ländlichen Entwicklung vorangestellt werden, da gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) instrumentelles Ergebnis der konzeptionellen Übertragung und praktischen Erprobung von **Change Management** auf die ländliche Entwicklung sind.

Für die Entwicklung des Instrumentes war damit am Ausgangspunkt der Überlegungen zunächst zentral, wie Change-Management für den Einsatz im Unternehmens- und Organisationsbereich grundsätzlich konzipiert ist und wie es in diesem Bereich angewendet wird. Denn Change Management gehört mittlerweile zu den etablierten Management-Ansätzen (Simon (2000), S. 9-11) und wird dort erfolgreich zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen eingesetzt.

Nach Lauer (2010, S. 3) hat sich der Begriff Change Management „für die speziellen Management-techniken, die zur Steuerung der Prozesse im Rahmen von Wandel selbst erforderlich sind,“ eingebürgert. Beim Change Management liegt dabei der Fokus „eindeutig auf der Gestaltung des Weges zum Ziel“ und nicht auf der „inhaltlichen Definition des Ziels selbst.“

Auch wenn nach Lauer (2010) eine „einhundertprozentige Trennung zwischen Weg und Ziel nicht möglich ist“, wird Change Management in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung bzw. dem strategischen Management gesehen: „Change Management ist damit, in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung, die eine optimale Anpassung an die Umwelt sucht, eine Aufgabe, die sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation bzw. des sich in Veränderung befindlichen Unternehmens. Ziel ist es dabei, die im Rahmen des strategischen Managements abgeleitete optimale Anpassung umzusetzen“ (S. 3f.).

Kernaufgabe von Change Management ist also die Gestaltung des Wandels, Kernkompetenzen liegen daher auf Seiten der Prozesskompetenz. Zentraler Ansatzpunkt von Change Management ist nach Lauer (2010, S. 6) die Gestaltung des Wandels „unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Mensch.“

Change-Prozesse in Unternehmen und Organisationen fokussieren damit auf Führungskräfte und Mitarbeiter als Individuen. Sie beleuchten Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit des Einzelnen und suchen nach Methoden, den Wandel auf der individuellen Ebene zu fördern. Sie beschäftigen sich darüber hinaus mit informellen und formellen Unternehmensstrukturen als Ausdruck sozialer Interaktion in Unternehmen sowie mit der Unternehmenskultur, welche für Einstellungen, Werthaltungen und Regeln des Umgangs verantwortlich ist (S. 6f.).

Methoden der Strategiefindung werden im Rahmen des Change Management daher nicht weitergehend behandelt, hier greift das strategische Management.

Versucht man vor dieser grundlegenden Einordnung den Stand der Forschung zu Change Management in Unternehmen und Organisationen zu umreißen, so stellt man fest, dass es eine Vielzahl von Publikationen gibt. Neben Standardwerken zu Change Management (Doppler und Lauterburg (2008), Lauer (2010), Kotter (2011), Krüger (2006)) finden sich dabei eine Vielzahl an Arbeiten zu einzelnen Aspekten bzw. eigenen methodischen Ansätzen im Change Management (vgl. z.B. Petersen (2011)). Ebenso finden sich vielfältige Ausführungen zum Einsatz unterschiedlichster Tools im Change Management (vgl. z.B. Leao und Hofmann (2009)).¹

¹ Lauer (2010, S. 7) führt hierzu aus: „Die Durchsicht dieser Veröffentlichungen fördert aber zutage, dass sie in der Mehrzahl nur bestimmte Teilaspekte des Change Managements beleuchten, je nachdem, ob die Autoren eher der psychologisch-sozialwissenschaftlichen oder der betriebswissenschaftlichen Profession entstammen. Dabei werden vor allem einzelne Methoden oder Elemente sehr explizit und umsetzungsnah präsentiert, der Gesamtüberblick zu diesem extrem vielschichtigen Thema aber eher hintangestellt. Andere Veröffentlichungen zu dieser Thematik hingegen, vor allem im Bereich der akademischen Literatur, nähern

Da es im Weiteren in dieser Arbeit vor allem um die Möglichkeit der grundsätzlichen Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung geht, wird nachfolgend auf die Standardwerke zu Change-Prozessen im Unternehmens- und Organisationsbereich fokussiert. Auf eine vertiefte Darlegung spezieller Ausrichtungen und methodischer Spielarten wird dagegen verzichtet.

Betrachtet man in der Übersicht die Standardliteratur zu Change Management, so lässt sich in der Summe festhalten, dass Change-Prozesse als komplexe und eher langfristige Prozesse mit hohen Anforderungen an die Steuerung seitens der Führungskraft/Führungskräfte (Leader) beschrieben werden. Kommunikation und Qualifizierung sind zudem zentrale Aspekte, die während des gesamten Prozesses eine Rolle spielen und dem Verlauf angemessen gestaltet werden müssen. Auch wird die Bedeutung der Unternehmenskultur in allen Arbeiten herausgestellt. Breit diskutiert wird die Gestaltung des sozialen Prozesses, der mit dem angestrebten Wandel im Unternehmen bzw. in der Organisation verbunden ist.

Zudem wird thematisiert unter welchen Bedingungen Change-Prozesse in Unternehmen und Organisationen angezeigt sind. Unterschieden wird hier zwischen proaktivem und reaktivem Unternehmenswandel. Ein proaktiver Unternehmenswandel wird veranlasst, um für künftige Herausforderungen besser aufgestellt zu sein. Ein reaktiver, um unmittelbar eine Krise zu bewältigen (Lauer (2010, S. 5)). Auch wird festgestellt, dass Unternehmenswandel extern wie intern ausgelöst werden kann.

Nach Lauer (2010, S. 21) wird der externe Wandel durch das „Marktumfeld, die Politik, die Technologie, die Ökologie, die Gesamtwirtschaft oder die Institutionen verursacht als auch in den Märkten selbst, etwa durch zunehmenden Wettbewerb.“ Der interne Wandel kann durch den unternehmerischen Lebenszyklus „Wachstum, Krise, höhere Reife“ selbst bedingt sein.

Blickt man etwas konkreter in die Auslöser für den Unternehmenswandel so finden sich – bei einzelnen Autoren (Doppler und Lauterburg (2008), Lauer (2010), Kotter (2011)) unterschiedlich betont und miteinander kombiniert – die gängigen Schlagworte: Globalisierung der Märkte, technologischer Wandel und Ausbreitung moderner Kommunikationstechnologien, internationale Wirtschaftsintegration, demografischer Wandel und Überalterung der Gesellschaft, globale Finanzverflechtungen, Verknappung der Ressource Zeit, steigende Mobilität, Klimawandel, Wertewandel etc.

Unternehmenswandel ist damit zu einem guten Teil auch eine Reaktion auf gesellschaftlichen Wandel.

Unterschiedlich ist jedoch, wie die einzelnen Autoren Change-Prozesse in Unternehmen und Organisationen strukturieren. Dies erfolgt mit Hilfe von Prinzipien oder durch die Gliederung von Change-Prozessen in Phasen.

Doppler und Lauterburg (2008) bspw. strukturieren Change-Prozesse anhand von acht Prinzipien – der „Charta des Managements von Veränderungen“.

Die Charta beinhaltet folgende Punkte (S. 167ff.):

1. **Zielorientiertes Management:** Ohne eine zielorientierte Führung, kann ein Change-Prozess keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Die Ziele müssen daher klar benannt werden und die Grundlagen für ein zielorientiertes Management müssen gelegt werden.
2. **Keine Maßnahme ohne Diagnose:** Am Anfang jeder Veränderung muss eine sorgfältige Lagebeurteilung stehen.

sich dem Gegenstand primär von einer theoretisch-abstrakten Ebene, was den unmittelbaren praktischen Nutzen einschränkt.“

3. **Ganzheitliches Denken und Handeln:** Ganzheitliches Denken bedeutet in Organisationen die „hardware“ wie die „software“ zu berücksichtigen, Vernetzungen und dynamische Wechselwirkungen zu beachten.
4. **Beteiligung der Betroffenen:** Durch die Beteiligung der Betroffenen werden bessere Entscheidungen/praxisgerechtere Lösungen erarbeitet, Motivation erzeugt und eine Identifikation mit dem Unternehmen befördert.
5. **Hilfe zur Selbsthilfe:** Die Arbeit in Veränderungsprozessen beruht auf der dezentralen Selbstorganisation. Diese muss – bei aller Führung – gestärkt werden.
6. **Prozessorientierte Steuerung:** Veränderungsprozesse sind komplex. Es ist nicht immer vorauszusehen, an welcher Stelle ein Störfaktor oder Reibungsverlust auftritt. Prozessorientiertes Steuern bedeutet, steuernd einzugreifen, wenn es die Situation erfordert.
7. **Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen:** Veränderungsprozesse laufen über Personen. Die Auswahl geeigneter Personen kann den Veränderungsprozess voranbringen.
8. **Lebendige Kommunikation:** Die Führung muss in Veränderungsprozessen Überzeugungsarbeit leisten. Notwendig dafür ist eine lebendige Kommunikation.

Doppler und Lauterburg (2008, S. 168) führen dabei aus, dass die Charta ein äußerst effektives Managementkonzept darstellt und bei Anwendung zu erfolgreichen Change-Prozessen führt. Allerdings weisen sie darauf hin, dass dazu alle Prinzipien zur Anwendung gebracht werden müssen. Sie formulieren diesen Sachverhalt wie folgt: „Es handelt sich allerdings nicht um eine Sammlung möglicher Optionen, unter denen man situativ mal die eine, mal die andere auswählen kann. Die Grundsätze ergänzen sich gegenseitig und müssen alle gleichzeitig beachtet werden, wenn der Erfolg nicht infrage gestellt sein soll.“

Andere Autoren gliedern Change-Prozesse in Phasen, die aufeinander folgen und nacheinander durchlaufen werden müssen.

Lauer (2010) bezieht sich in seinem „Drei-Phasen-Modell“ auf die Feldtheorie von Kurt Lewin² aus der Mitte des 20. Jahrhunderts und modifiziert diese. Der Veränderungsprozess wird dabei in drei Phasen eingeteilt „Ausgangssituation (auftauen)“, „Veränderungsprozess (verändern)“, „Ziel (einfrieren)“. Lauer (2010) koppelt diese drei Phasen mit der Notwendigkeit verschiedenartiger Motivation. Zu Beginn ist es notwendig, eine ausreichende „Startmotivation“ aufzubauen und so einen Impuls zu erzeugen, sodass Wandlungsbereitschaft bei den Menschen in der Organisation entsteht. Während der Veränderung ist eine ausreichende Prozessmotivation nötig, in der die Beteiligten aus dem Mitmachen am Prozess selbst Motivation erhalten. Abschließend wird auf die Zielmotivation verwiesen, die daraus resultiert, dass man auf ein lohnenswertes Ziel hinarbeitet. Die drei Phasen sind mit Erfolgsfaktoren gekoppelt, die alle in einem erfolgreichen Prozess berücksichtigt werden müssen.

Kotter (2011) gliedert ebenfalls Change-Prozesse in Phasen und hat mit dem Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan eine der bekanntesten Arbeiten in diesem Bereich vorgelegt.³

² Kurt Lewin, Sozialpsychologe. Seine Feldtheorie bildet die Basis der meisten sozialen Veränderungsprozesse. Er geht dabei von zwei Formen von Kräften aus. Kräfte, die auf den Wandel drängen, stehen Kräften gegenüber, die dem Wandel entgegenstehen. In der ersten Phase eines Veränderungsprozesses müssen die Kräfte, die den Wandel wollen, überwiegen. Dies wird als Auftauen (unfreezing) bezeichnet. In der zweiten Phase erfolgt die eigentliche Veränderungsarbeit (moving) und in der dritten Phase wird wieder ein Gleichgewicht zwischen den Kräften angestrebt. Die Veränderung wird eingefroren (freezing). Nach Lauer (2010, S. 55).

³ Kotter und Rathgeber (2006) haben den 8-Stufen-Veränderungsfahrplan unter dem Titel „Das Pinguin-Prinzip“ auch populär-wissenschaftlich aufbereitet. In dieser Fabel wird beschrieben, wie der Pinguin Fred einen Veränderungsprozess gestaltet und seine Kolonie von einem schmelzenden Eisberg rettet. Damit wird verdeutlicht, dass mit den Prinzipien des Change Managements verschiedenste Veränderungsprozesse durchgeführt werden können.

Kotter (2011) entwickelte den Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan in der Erkenntnis, dass erfolgreiche Veränderungen komplex sind und „aufgrund einer langen Liste von Gründen leicht scheitern“ können. Die Stufen der Veränderung beziehen sich daher auf die Gründe des Scheiterns im Unternehmenswandel⁴ und bieten Ansatzpunkte in der Prozessgestaltung an, die diesen Gründen begegnen.

Der Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan gliedert sich wie Abbildung 2 dargestellt.



Abbildung 2: Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan. Nach Kotter (2011), eigene Darstellung.

Kotter (2011, S. 20) beschreibt damit einen Veränderungsprozess, einen sogenannten Transformationsprozess in Unternehmen und verweist explizit auf die „Bedeutung der Reihenfolge“. „Erfolgreicher Wandel jeden Ausmaßes durchläuft alle acht Phasen [...]. Obwohl normalerweise in verschiedenen Phasen gleichzeitig gearbeitet wird, schafft das Auslassen eines einzigen Schrittes oder das Vorpreschen ohne solide Basis fast immer Probleme.“

Da Kotters Strukturierung eines Change-Prozesses im weiteren Fortgang der Arbeit aufgegriffen und als das zentrale Moment für die Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung verwendet wird, werden die acht Stufen in Kapitel 3 genauer erläutert und diskutiert.

Insgesamt kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass es für Change-Prozesse in Unternehmen und Organisationen ein breites Wissen zur grundsätzlichen Ausgestaltung wie zu möglichen methodischen Bausteinen gibt. Auf dieses Wissen konnte sich im Rahmen dieser Arbeit bei der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung bezogen werden.

⁴ Kotter (2011, S. 3-14) beschreibt im ersten Kapitel acht Fehler, warum Unternehmen im Unternehmenswandel scheitern. Die Fehler sind: 1, Zu viel Selbstgefälligkeit zulassen, 2, Die Schaffung einer ausreichend starken Führungskoalition scheitert, 3, Die Kraft der Vision unterschätzen, 4, Mangelnde Kommunikation der Vision um einen Faktor 10 (oder 100 oder sogar 1000), 5, Zulassen, dass Hindernisse die neue Vision blockieren, 6, Die Unfähigkeit, schnelle Erfolge zu erzielen, 7, Zu früh den Sieg erklären sowie 8, Das Versäumnis, Veränderungen fest in der Unternehmenskultur zu verankern.

Darüber hinaus konnten vorliegende Erkenntnisse zum Einsatz von Change Management in Verwaltungen einbezogen werden. Da Change-Prozesse in Verwaltungen auch zum Zweck der interkulturellen Öffnung bereits eingesetzt wurden, liegt hier ebenfalls entsprechendes Wissen vor, auf das sich bezogen werden kann (Aumüller und Gesemann (2014, S. 160ff.)).

Betrachtet man den wissenschaftlichen und praktischen Diskurs in der ländlichen Entwicklung, so kann weiterhin festgestellt werden, dass Managementfragen in ihrer Bedeutung über die Jahre stetig zugenommen haben. Augenfällig wird dies in der fachlichen Diskussion zum Themenkreis „Regionalmanagement“. Wurden Regionalmanagementansätze zunächst lange Jahre z.B. über LEADER erprobt, ist das Regionalmanagement seit dem Jahr 2000 Teil der Mainstream-Förderung (der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgaben GAK und GRW)⁵ (Hahne (2012, S. 141)) und damit ein etabliertes Instrument.

Nach Hahne (2012, S. 140) umfasst ein Regionalmanagement „die Organisation koordinierter Handlungen, um zielgerichtet die Entwicklung einer Region durch problemorientierte Lösungen voranzutreiben.“

Hahne (2012, S. 142) weist darauf hin, dass der Begriff Regionalmanagement „klassische Elemente des Managementbegriffs“ enthält. Als Aufgaben des Regionalmanagements werden dabei folgende Aspekte benannt, wobei dies als nicht abschließend betrachtet wird: „Strategiemanagement, Netzwerkbildung und Netzwerkmanagement, Wissenstransfer, Beratung und Coaching von Projekten regionaler Akteure, Projekt- und Zeitmanagement, Prozessmanagement, Finanzierung und Fördermittel und Regionalmarketing.“

Zu diesen Aspekten liegen in der Literatur vielfältige Ausführungen vor, die sich sowohl mit der praktischen Umsetzung als auch mit dem theoretischen Überbau (im Rahmen der Diskussion um eine endogene Regionalentwicklung) auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang finden sich auch Arbeiten, die gezielt den Blick auf Managementmodelle werfen und hier Übertragungen aus der Betriebswirtschaft auf die ländliche Entwicklung diskutieren. Dabei wird in einigen Arbeiten der Begriff Veränderungsmanagement bzw. Veränderungsprozess verwendet, wobei die Bezugnahme zum Change Management jedoch unterschiedlich stark vorhanden ist. Auf diese Arbeiten wird sich nachfolgend konzentriert.

Thierstein et al. (1997, S. 14) gehen in ihrem Sammelwerk „Tatort Region – Veränderungsmanagement in der Regional- und Gemeindeentwicklung“ der Frage nach, ob Regionen und Gemeinden über die notwendigen Strukturen und Verfahren verfügen, um ihre „Eigenverantwortung wahrzunehmen“. Daran knüpfen sie die Frage „wie neue Formen der Meinungsbildung, Entscheidungsfindung, Beteiligung und Umsetzung überhaupt aussehen müssten, damit Veränderungsprozesse bewältigt werden können“ und verweisen auf die Disziplinen „Change Management, prozessorientierte Regionalentwicklung oder New Public Management.“ Diskutiert wird in diesem Sammelwerk, welchen „Beitrag diese Konzepte zum Management von Veränderungsprozessen in Regionen und Gemeinden leisten können.“

In diesem Sammelwerk stellt Rey (1997) einen Managementansatz zur Gestaltung von Veränderungsprozessen vor, der sich auf die Arbeiten von Thiebaud und Rondeau (kanadischen und schweizerischen Unternehmensberatern) bezieht. Das vorgeschlagene Grundmodell unterscheidet drei „verschiedenartige und voneinander abhängige Prozesse zur Begünstigung von Systemveränderungen“ (S. 64), das Rey für die Regionalentwicklung adaptiert (vgl. Abbildung 3).

⁵ Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" (GAK) und Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW)

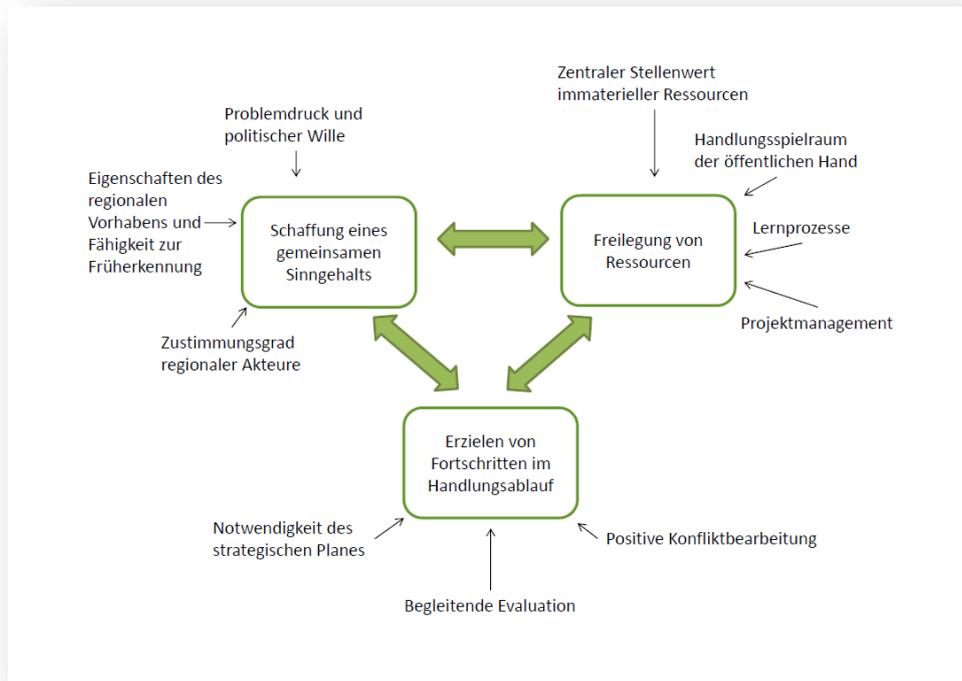


Abbildung 3: Drei in gegenseitiger Wechselwirkung stehende Prozesse zur Aufdeckung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in der Regionalentwicklung nach Rey (1997). Aus: Rey (1997, S. 70).

Der Prozess „Schaffung eines gemeinsamen Sinngeltes“ stellt die Vision als bedeutendes Element auch für die Regionalentwicklung heraus, verweist jedoch auch auf die Notwendigkeit der Akzeptanz der Vision durch die Akteure. Rey (1997) verweist hier weiterhin explizit auf den politischen Willen, der für den Erfolg von Veränderungsprozessen notwendig ist.

Der zweite Prozess bezieht sich nach Rey (1997) auf die „Freilegung von Ressourcen“, wobei die immateriellen Ressourcen für die Regionalentwicklung als bedeutend herausgestellt werden.

Der dritte Prozess betrifft das „Erzielen von Fortschritten im Handlungsablauf“ und spricht die Notwendigkeit des strategischen Plans, die Evaluation sowie die Konfliktbearbeitung an.

Insgesamt kann für dieses Modell festgehalten werden, dass Rey ein vergleichsweise offenes Modell vorschlägt und davon ausgeht, dass die oben benannten Prozesse gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Er weicht damit von einer linearen Vorgehensweise ab und schlägt ein „iteratives, interaktives und interdisziplinäres“ Management-Modell für die Gestaltung von Veränderungen vor.

Ergänzend zu Rey (1997) geht Schwaninger (1997) unter Bezugnahme des St. Galler Management-Konzeptes der Frage nach, was überhaupt einer Veränderung bedarf. Nach Auffassung von Schwaninger (1997, S. 90) müssen drei Bereiche – Aktivitäten, Strukturen und Verhalten – verändert werden. Dabei werden unter Aktivitäten die Tätigkeiten von Regionen und Gemeinden und unter Strukturen „relativ stabile Anordnungen in Zeit und Raum“ (wie bspw. Informations- und Managementsysteme) verstanden. Das Verhalten bezieht sich auf Verhaltensmuster und die ihnen zu Grunde liegende Kultur.

Schwaninger (1997, S. 91) weist darauf hin, dass alle diese Bereiche berücksichtigt werden müssen, da sie „eng und wechselseitig verknüpft“ sind. Nach seiner Auffassung sind Gemeinden und Regionen zudem dazu gehalten sich „vermehrt auf diejenigen Steuerungsgrößen zu konzentrieren, welche die Erfolge der Zukunft vorsteuern: Auf strategischer Ebene kritische Erfolgsfaktoren und Kernkompe-

tenzen, auf normativer Ebene Lebensfähigkeit und Entwicklung“ (S. 93). Die Betonung liegt hier somit auf der richtigen Strategie, die dann in die Umsetzung gelangen muss.

Salchner (2010) beschäftigt sich ebenfalls mit strategischem Management in Regionen und schlägt ein Managementmodell für LEADER-Gebiete vor.

Dabei greift Salchner (2010) auf das Modell des General Management Navigators (nach Müller-Stewens und Lechner) zurück, in dem die Arbeitsfelder – Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung, Performance-Messung – benannt werden. Salchner (2010, S. 53) adaptiert dieses Modell für die Regionalentwicklung und schlägt ein strategisches Managementmodell für LEADER-Gebiete vor (vgl. Abbildung 4). Dabei soll das Modell den Anspruch erfüllen, Komplexität zu reduzieren, Offenheit zu fördern, Flexibilität zuzulassen und ausreichende Orientierung zu bieten.

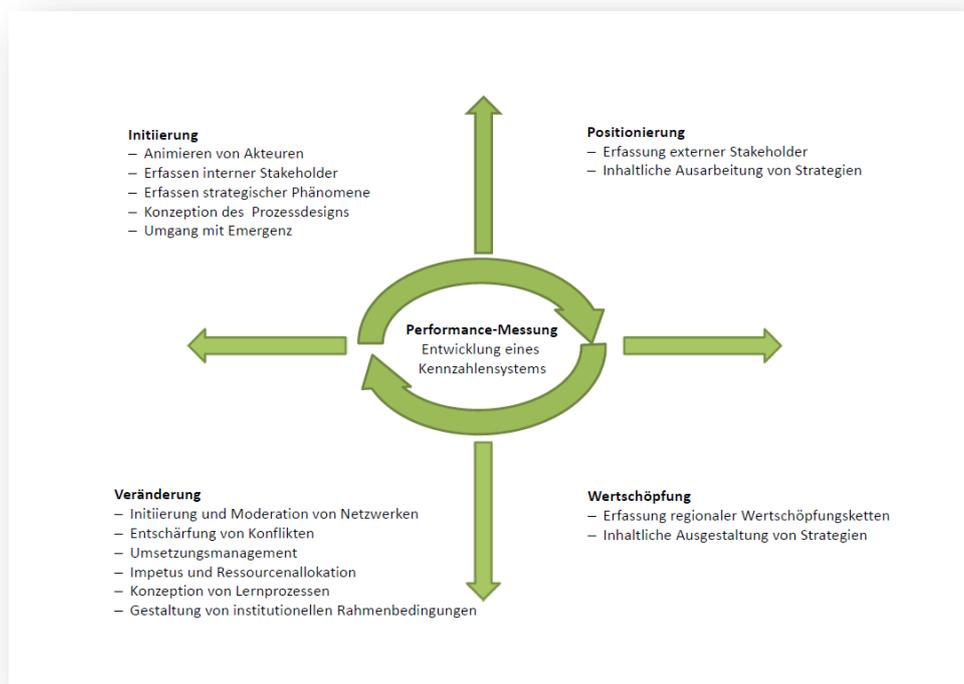


Abbildung 4: Gesamtbild eines strategischen Managementmodells nach Salchner (2010). Aus: Salchner (2010, S. 59).

Als ein Arbeitsgebiet wird in dem Modell „Veränderung“ benannt. Hier wird der Frage nachgegangen, „wie strategische Initiativen operative Wirksamkeit erlangen und zu einer strategiekonformen, nachhaltigen Veränderung führen“ können (S. 56). Bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen kommt nach Salchner (2010) im Kontext von LEADER dem LAG-Management als Prozessbegleitung und Netzwerkmanager eine aktive Rolle zu. Außerdem wird konstatiert, dass für das Wirksamwerden von Veränderung letztlich auch die Fördermittelzuteilung (die durch die Förderstellen bestätigt werden müssen) relevant ist (S. 58).

Das Arbeitsfeld „Veränderung“ ist damit für Salchner (2010) ein Teilaspekt des strategischen Managements, wobei vor allem die „eigentliche Projektumsetzung [...] in das Arbeitsfeld der Veränderung“ fällt (S. 76). Denn „der eigentliche Veränderungsprozess in LEADER-Gebieten vollzieht sich zu einem hohem Anteil in Form von strategisch verankerten Projekten außerhalb der Alltagsroutinen“ (S. 77). Nach Salchner (2010) sollte daher geprüft werden, ob erdachte Projekte bezogen auf die „Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft der Akteure“ überhaupt umsetzbar sind (S. 76) und eine Strategiekohärenz gegeben ist (S. 77). Auf weitere relevante Aspekte des Change

Managements wird von Salchner (2010) verwiesen und festgestellt, dass sie für eine aktive Veränderung notwendig sind. Dies sind ein „gemeinsames Problemverständnis, gemeinsame Visionen, Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit sowie das freiwillige Engagement der jeweiligen Akteure“ (S. 76).

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Arbeiten von Rey (1997), Schwaninger (1997) und Salchner (2010) mit der Übertragung von Managementansätzen auf die Regionalentwicklung beschäftigen, denn in den Arbeiten steht vor allem die regionale Ebene im Fokus. Die vorgeschlagenen Managementmodelle bzw. Managementansätze haben dabei vor allem das Ziel, komplexe Steuerungsaufgaben der Region zu bewältigen – und dies sowohl auf der inhaltlichen wie auf der prozessualen Ebene. In den Arbeiten werden zudem Aspekte des Change Managements aufgegriffen und im Rahmen des jeweiligen Gesamtmodells verwendet. Die Gestaltung von Veränderungen wird in dem Sinne verstanden, dass die Regionalentwicklung zu einer Veränderung des Systems Region führen soll. Dies entspricht im Verständnis der von Hahne (2012, S. 141) benannten „Systementwicklungsfunktion (Veränderungsmanagement)“ eines Regionalmanagements.

Mit der expliziten Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung haben sich Elbe und Kunert (2011), Soboth (2011a) und Soboth et al. (2014b) beschäftigt.

Elbe und Kunert (2011) hinterfragen in ihrem Artikel, inwieweit regionale Veränderungsprozesse mit Change Management bewältigt werden können und stellen dabei heraus, dass es bei einer Übertragung von Change Management auf die Regionalentwicklung Schnittstellen geben muss. Diese sind nach Elbe und Kunert (2011) gegeben, da zum einen die Triebkräfte für Veränderungen bei Unternehmen und Regionen gleich sind (S. 34) und zum anderen der Instrumentenkasten (Tools) des Change Managements eine hohe Anschlussfähigkeit zu eingesetzten Instrumenten und Methoden der heutigen Regionalentwicklung aufweist (S. 46).

Damit kommen Elbe und Kunert (2011, S. 50) zum Schluss, dass es „im Bereich der Regionalentwicklung [...] bereits einzelne Beispiele [gibt], die man als regionale Veränderungsprozesse bezeichnen kann. Zu nennen sind hier z.B. Regionen Aktiv und LEADER, bei denen die inhaltlichen, prozessualen und finanztechnischen Kompetenzen auf Regionen verlagert wurden und die ausgehend von denjenigen Akteuren, die aktiv mitarbeiten und gestalten wollen, auch zum Ziel hatten, Veränderungsprozesse zu beginnen und auszuweiten.“ Allerdings formulieren Elbe und Kunert (2011, S. 50) auch als zentrale Frage, wie man solche Prozesse verstetigen und auf viel mehr Akteure einer Region ausweiten kann. So soll auch „Macht für Veränderungen der Rahmenbedingungen auf den übergeordneten Ebenen erreicht werden.“

Soboth (2011a) und Soboth et al. (2014b) kommen ebenfalls zu der Erkenntnis, dass Change Management auf die ländliche Entwicklung übertragen werden kann und wenden in ihrer Arbeit die Prinzipien des Change Managements (in der Ausgestaltung des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter (2011)) für die Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses an (vgl. hierzu Kapitel 3ff.). Damit legen Soboth et al. (2014b) den Fokus auf die lokale Ebene, denn gerade die ländliche Gemeinde benötigt nach ihrer Auffassung ein Instrument zur Gestaltung eines Prozesses, das dem aktuellen Handlungsdruck begegnet.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass das Management von Entwicklungsprozessen mittlerweile als wichtige Aufgabe in der ländlichen Entwicklung verstanden wird. Naturgemäß findet dazu ein fachlicher Diskurs statt, der sowohl über die Bedeutung als auch über die praktische Ausgestaltung nachdenkt. Hierbei werden auch Erkenntnisse aus anderen Professionen, wie bspw. den Wirtschaftswissenschaften einbezogen und auf die Situation von Regionen und ländlichen Gemeinden in Entwicklungsprozessen übertragen. Die Bezugnahmen zu einzelnen Modellen der Wirtschaftswissenschaften umfassen auch die Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung. Der Überblick über die Literatur zeigt, dass zum einen zu Change Management in Unternehmen und Organisationen ein breites Wissensspektrum zur Verfügung steht. Zum anderen

finden sich auch konzeptionelle Überlegungen zur Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung, jedoch in unterschiedlicher Intensität. Deutlich wird hier, dass ein Teil des Diskurses die Gestaltung von Veränderungsprozessen als Aufgabe der Regionalentwicklung ansieht und dem Regionalmanagement hierzu Aspekte des Change Managements in der Prozessgestaltung zuordnet. Expliziter greifen Soboth (2011a) und Soboth et al. (2014b) das Konzept Change Management auf, in dem sie eine langfristige Prozessgestaltung auf lokaler Ebene anhand der Prinzipien des Change-Managements konzipieren. Damit übertragen sie Change Management nicht auf die Regionalentwicklung, sondern auf die Kommunalentwicklung – wobei sie auf die Einordnung dieses Prozesses in einen regionalen Entwicklungsprozess verweisen. Besonders herauszuheben ist zudem, dass die Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses hier nicht nur theoretisch erfolgt, sondern in einem langfristigen Prozess erprobt wird.

1.4. Zielsetzung und Forschungsfragen

Zentrales inhaltliches Ziel dieser Arbeit ist es, ländlichen Gemeinden mit beobachtbarem und erwartetem Handlungsdruck ein geeignetes Instrument anzubieten, das in der Lage ist, umfassende Veränderung auszulösen. Angesprochen wird dabei die ländliche Gemeinde im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel. Hierbei wird auch explizit der Aspekt Zuwanderung thematisiert.

Um dies zu erreichen verfolgt die Arbeit zunächst das Ziel zu verstehen, worin der Handlungsdruck ländlicher Gemeinden besteht und wie er ausgelöst wird. Dabei werden die Facetten gesellschaftlichen Wandels thematisiert und die Wechselwirkungen herausgestellt. Außerdem wird danach gefragt, warum es mit dem bestehenden Instrumentarium der Landentwicklung bislang nicht ausreichend gelungen ist, die Kernprobleme ländlicher Gemeinden systematisch zu bewältigen.

Vor der Ausgangsüberlegung, dass umfassende Veränderungen in Unternehmen und Organisationen mit Hilfe des Change Managements ausgelöst und gestaltet werden, wird in dieser Arbeit die Übertragung auf die ländliche Entwicklung geprüft. Dabei wird das Ziel verfolgt, Change Management als Gestaltungsprinzip für Veränderungsprozesse in ländlichen Gemeinden zu entwickeln und zu erproben.

Ziel dieser Arbeit ist damit nicht nur theoretisch-konzeptionell zu prüfen, ob (und wenn ja, wie) Change Management für die ländliche Entwicklung anschlussfähig ist. Vielmehr hat die Arbeit ebenfalls zum Ziel, die konzeptionellen Überlegungen direkt in die praktische Anwendung zu bringen und einen langfristigen Veränderungsprozess in einer ländlichen Gemeinde durchzuführen. Aus der praktischen Anwendung in einem solchen lokalen Veränderungsprozess lassen sich vielfältige Erkenntnisse ableiten, die in konzeptionelle Überlegungen rückfließen können. Ebenso kann durch die direkte praktische Anwendung sofort geprüft werden, ob die theoretischen Überlegungen in der Praxis grundsätzlich anwendbar sind.

Darüber hinaus verfolgt die Arbeit das Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse in einem lokalen Veränderungsprozess zu einem eigenständigen Instrument zu verdichten. Die Entwicklung eines neuen Instrumentes, das das bestehende Instrumentarium der Landentwicklung ergänzen kann, wird hier angestrebt. Dazu ist es notwendig, sich auch mit dem bestehenden Instrumentarium im Rahmen der Arbeit auseinanderzusetzen. Zudem ist zu überlegen, wie das neue Instrument eingeordnet werden kann.

Abschließend soll herausgearbeitet werden, welche erfolgreichen Entwicklungen (bspw. in der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge) mit Hilfe eines solchen prozessualen Ansatzes ausgelöst werden können. Dabei soll auch geprüft werden, ob und wie sich gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) für die anstehenden Integrationsaufgaben in ländlichen Gemeinden

eignen. Denn hierfür sollen – gemäß des inhaltlichen Ziels dieser Arbeit – gestaltete lokale Veränderungsprozesse in ländlichen Gemeinden eingesetzt werden.

Die hier vorliegende Arbeit stellt mit Blick auf die gewählten Ziele folgende Forschungsfragen in das Zentrum der Untersuchung:

- 1. Sind in ländlichen Räumen unter dem Eindruck des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels neue Ansätze in der ländlichen Entwicklung notwendig?**
- 2. Ist Change Management eine geeignete Methode, um lokale Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen zu gestalten und wenn ja, wie könnte ein solcher Veränderungsprozess konzeptionell aussehen?**
- 3. Können lokale Veränderungsprozesse auf Basis von Change Management erfolgreiche Entwicklungen in ländlichen Gemeinden auslösen?**
- 4. Lassen sich lokale Veränderungsprozesse auf Basis von Change Management für den altersgerechten Dorfumbau wie für die nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen einsetzen?**
- 5. Kann das Instrumentarium der Landentwicklung sinnvoll um gestaltete lokale Veränderungsprozesse ergänzt werden?**

1.5. Forschungsdesign

Nachfolgend wird das Forschungsdesign beschrieben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Dissertation das Ergebnis sowohl wissenschaftlich-konzeptionellen Arbeitens wie der praktischen Erprobung seit 2010 ist. Zudem wurden bereits im Verlauf mehrfach Erkenntnisse in den Fachdiskurs eingespeist und zur Diskussion gestellt.⁶ In der Darlegung des Forschungsdesigns muss daher der zeitliche Ablauf der Arbeit berücksichtigt werden.

1.5.1. Bausteine der Untersuchung

Die hier vorliegende Dissertation wurde als ein Forschungs-Praxis-Projekt aufgebaut und beinhaltet somit einen wissenschaftlichen Forschungsstrang wie einen praktischen Erprobungsteil in einem Pilotverfahren.

Dieses Forschungsdesign wurde gewählt, da nicht nur die konzeptionelle Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung diskutiert, sondern vielmehr auch die praktische Umsetzung in einer ländlichen Gemeinde geprüft werden sollte. Durch die parallele Arbeit in Theorie und Praxis sollte eine Optimierung der Ergebnisse erreicht werden.

Die praktische Erprobung erfolgte in der Verbandsgemeinde Daun (Vulkaneifelkreis in Rheinland-Pfalz) im sog. WEGE-Prozess⁷. WEGE steht dabei als Abkürzung für „**W**andel **e**rfolgreich **g**estalten!“

⁶ Dies erfolgte insbesondere auf der 33. Bundestagung der Deutschen Landeskulturgesellschaft (DLKG) im Jahre 2012 in Wetzlar (DLKG (2013), DLKG (2011)) und der 35. Bundestagung im Jahre 2014 in Zwickau (DLKG (2015), DLKG (2014)). Ebenso wurden Inhalte auf den Zukunftsforen ländlicher Entwicklung in Berlin eingespeist. Dies erfolgte im Jahre 2011 im Rahmen des Zukunftsforums Ländliche Entwicklung „Zukunft Land - Wertschöpfung und Perspektiven nach 2013“ in der Begleitveranstaltung Nr. 13 „Kommunen in Finanznot“ (Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (ARGE Ländlicher Raum) (2011)), im Jahre 2012 im Rahmen des Zukunftsforums „Ländliche Räume im demografischen Wandel“ in der Begleitveranstaltung Nr. 15 „Wandel in den Köpfen! Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen?“ (Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (ARGE Ländlicher Raum) (2012)) sowie im Jahre 2016 im Zukunftsforum „Lebenswerte Regionen – dynamisch und innovativ“ im Rahmen der Begleitveranstaltung Nr. 9 „Nachhaltige Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen“ (ARGE Landentwicklung (2016)).

⁷ Weitere Informationen finden sich unter www.daun.de/wege.

und stellt einen nach den Prinzipien des Change Managements gestalteten lokalen Veränderungsprozess dar. Der WEGE-Prozess wurde im April 2010 als LEADER-Förderprojekt (der LAG Vulkaneifel) begonnen und läuft als dauerhaft etablierter Prozess bis heute weiter – wengleich die LEADER-Förderung im März 2015 ausgelaufen ist. Die Begleitung des WEGE-Prozesses erfolgte im LEADER-Förderzeitraum durch die Autorin zusammen mit Caroline Seibert (beide vom IfR Institut für Regionalmanagement).⁸

Zeitlicher Ausgangspunkt der Dissertation ist somit der Beginn des WEGE-Prozesses der Verbandsgemeinde Daun im April 2010, wobei die nachfolgenden Ausführungen aus dem Blickwinkel des ersten Halbjahres 2016 erarbeitet wurden. Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung ist der Zeitraum von 2010 bis 2016. Für die Bewertung des WEGE-Prozesses wurde jedoch der Zeitraum der Betrachtung auf den Zeitraum der LEADER-Förderung gelegt (nur bis März 2015).

In dieser Arbeit wurde das Forschungsdesign wie folgt angelegt und gemäß dem zeitlichen Verlauf der Dissertation bearbeitet (vgl. Abbildung 5). Der Überblick verdeutlicht zudem die Abfolge der Vorveröffentlichungen⁹ dieser Dissertation, wobei Soboth (2016b) eine Kurzfassung der gesamten Dissertation darstellt.¹⁰



Abbildung 5: Forschungsdesign im Überblick. Eigene Darstellung.

Im ersten **Untersuchungsbaustein „Handlungsdruck in ländlichen Räumen“** wurde sich zunächst 2010/2011 mit der Ausgangssituation in ländlichen Räumen beschäftigt. Ziel war es, die Herausforderungen insb. für ländliche Gemeinden in Schrumpfungsgebieten und ihre Auslöser im damaligen

⁸ Sowohl Andrea Soboth als auch Caroline Seibert waren zudem mit der Beratung und Begleitung verschiedener Umsetzungsprojekte beauftragt, so dass die aktive Arbeit in der Verbandsgemeinde Daun im Rahmen des WEGE-Prozesses bis zum Januar 2016 erfolgte.

⁹ Hier werden die zentralen Vorveröffentlichungen genannt. Weitere Vorveröffentlichungen liegen mit Soboth (2011b), Soboth (2012), Soboth (2013), Soboth (2015a), Soboth (2016a) vor.

¹⁰ Darüber hinaus wurden in den praktischen Regionalentwicklungsdiskurs die Erkenntnisse des WEGE-Prozesses in Form von vielfältigen Artikeln eingespeist (u.a. Klöckner et al. (2011a), Klöckner et al. (2011b), Klöckner et al. (2011c), Klöckner et al. (2012), Seibert und Soboth (2014) sowie Soboth und Lorig (2012)).

Zeitfenster zu erkennen. Ausgearbeitet wurde dies auf Basis der vorhandenen Literatur (und dem eigenen beruflichen Erfahrungshintergrund in der ländlichen Entwicklung¹¹) sowie im Rahmen des WEGE-Prozesses für die Situation in der Verbandsgemeinde Daun. Aufgrund der Verortung des Erprobungsvorhabens lag zu Beginn der Untersuchung der Vertiefungsschwerpunkt auf dem Bundesland Rheinland-Pfalz. Mit diesem Untersuchungsbaustein wurde die Basis für die weiteren Arbeiten, die auf den beschriebenen Handlungsdruck Bezug nehmen mussten, gelegt. Die Ergebnisse stellten zudem die Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage eins dar. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte in Soboth (2011a).

Der zweite **Untersuchungsbaustein „Instrumente der Landentwicklung“** umfasst die Untersuchung und Bewertung der Instrumente der Landentwicklung. Hier wurden die in 2011 eingesetzten und etablierten Instrumente LEADER, ILE, Dorferneuerung und Bodenordnung in die Untersuchung einbezogen. Die vertiefte Ausarbeitung erfolgte zu diesem Zeitpunkt ebenfalls für das Bundesland Rheinland-Pfalz. Die Bewertung baute dabei zum einen auf die vorhandene Literatur wie auf eine zuvor im Land Rheinland-Pfalz exemplarisch durchgeführte Potenzialanalyse¹² von vier Ortsgemeinden auf. Ziel war es hier u.a. notwendigen Weiterentwicklungsbedarf der Instrumente zu identifizieren. Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbausteins wurden in die Beantwortung der Forschungsfrage fünf eingespeist. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte in Soboth (2011a).

Der dritte **Untersuchungsbaustein „Change Management“** stellt einen zentralen Kern dieser Arbeit dar. Auf Basis vorhandener Literatur zu Change Management in Unternehmen und Organisationen sowie entlang des von Kotter (2011) vorgeschlagenen Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans wurde die grundsätzliche Übertragung geprüft und ein Vorschlag für den Einsatz von Change Management für die Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses einer ländlichen Gemeinde erarbeitet. Die Erprobung erfolgte im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun. Gemäß des Prozessverlaufs wurde der Vorschlag für einen gestalten lokalen Veränderungsprozess stetig weiterentwickelt, unter Bezugnahme weiterer Erkenntnisse aus der Literaturarbeit und der praktischen Arbeit im WEGE-Prozess. Die Ergebnisse dieses Untersuchungsbausteins wurden v.a. bei der Beantwortung der Forschungsfragen zwei und drei verwendet. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte in Soboth (2011a) sowie in Soboth et al. (2014b).

Aufbauend auf den Erkenntnissen der zuvor dargelegten Untersuchungsbausteine wurde im vierten **Untersuchungsbaustein „Gestalter lokaler Veränderungsprozess“** die Frage bearbeitet, wie ein neues Instrument im Rahmen des Instrumentariums der Landentwicklung aussehen kann. Hier wurde sich grundsätzlich an die Quellenlage des Bausteins zwei angeschlossen, die jedoch im Untersuchungszeitraum mehrfach erweitert wurde (bspw. bei der neu in 2015 aufgetauchten Frage des Einsatzes eines solchen Instrumentes für die nachhaltige Integration). Mit diesem Baustein wurde die Beantwortung der Forschungsfrage fünf vorbereitet. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte in Soboth (2011a) und in Soboth et al. (2014b) sowie im Rahmen des Positionspapiers der ARGE Landentwicklung (2016), für die Soboth (2015b) die fachliche Vorarbeit leistete.

In der Anlage des Forschungsdesigns sollten nicht nur prozessuale Fragen Berücksichtigung finden, sondern es sollte zudem erarbeitet werden, welche Effekte gestaltete lokale Veränderungsprozesse in der Siedlungsentwicklung und in der Daseinsvorsorge auslösen können. Auf Basis der Auswertung der vorhandenen Literatur sowie auf Basis der praktischen Erfahrungen im WEGE-Prozess wurde der fünfte **Untersuchungsbaustein „Gestaltete lokale Veränderungsprozesse LVP im altersgerechten**

¹¹ Die Autorin verfügt über einen beruflichen Erfahrungshintergrund in den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Hessen, Thüringen und dem Saarland.

¹² Die Potenzialanalyse wurde im Jahre 2010 durchgeführt und betrachtete die Ortsgemeinden Krottelbach, Gillenfeld, Berschweiler und Flammersfeld. Hier wurde u.a. danach gefragt, inwieweit die Instrumente der Landentwicklung (LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Bodenordnung) positive Entwicklungen auf örtlicher Ebene auslösen konnten. Die Potenzialanalysen wurden durch Andrea Soboth im Jahr 2009 fachlich vorbereitet (Soboth (2010a), Soboth (2010b), Soboth (2010c), Soboth (2010d)).

Dorfumbau“ ausgearbeitet und die Erkenntnisse für die teilweise Beantwortung der Forschungsfrage vier zusammengestellt. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte in Soboth et al. (2014b).

Durch die in größerer Dimension hinzugekommene Herausforderung der nachhaltigen Integration von Migranten in ländlichen Räumen wurde der sechste **Untersuchungsbaustein „Gestaltete lokale Veränderungsprozesse im Einsatzbereich Integration“** in das Forschungsdesign mit aufgenommen. Aufbauend auf der verfügbaren Literatur zur Integrationserfordernissen und -potenzialen ländlicher Räume sowie auf dem Kenntnisstand zu gestalteten lokalen Veränderungsprozessen wurde die grundsätzliche Anwendbarkeit in diesem Einsatzbereich geprüft. Die Erkenntnisse wurden zur teilweisen Beantwortung der Forschungsfrage vier herangezogen. Eine Vorveröffentlichung dieser Ergebnisse erfolgte im Rahmen des Positionspapiers der ARGE Landentwicklung (2016), für die Soboth (2015b) die fachliche Vorarbeit leistete.

Die hier vorliegende Dissertation führt die Erkenntnisse, die bereits im Verlauf der Arbeit zwischen 2010 und 2016 vorveröffentlicht wurden, zusammen und weiter. Sie nimmt dabei jedoch einen anderen Blickwinkel ein, in dem die Ausführungen aus Sicht des ersten Halbjahres 2016 formuliert werden und damit rückblickend den Erkenntnisfortschritt beschreiben. Zum anderen wird der Fokus auf eine bundesweite Sichtweise verschoben, wenngleich der Erfahrungshintergrund zum Einsatz von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) auf das Bundesland Rheinland-Pfalz bezogen bleibt.

Darüber hinaus werden die inhaltlichen Erkenntnisse im Vergleich zu den oben genannten Vorveröffentlichungen gemäß der weiteren Durchdringung der Aufgabenstellung weitergeführt – wie nachfolgend den einzelnen Kapiteln zu entnehmen ist. Dies gilt insbesondere für die Beurteilung des Erfolgs des WEGE-Prozesses sowie für die Einordnung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) in das Instrumentarium der Landentwicklung.

1.5.2. Datenquellen und eingesetzte Methoden

Die hier vorliegende Dissertation beruht auf verschiedenen Datenquellen und eingesetzten Methoden, wie Tabelle 1 in der Übersicht verdeutlicht.

Tabelle 1: Datenquellen und eingesetzte Methoden – Übersicht. Eigene Zusammenstellung.

Datenquelle	Eingesetzte Methode
Vorhandene Literatur zu den beschriebenen relevanten Diskursen (vgl. Kapitel 1.3.)	Literaturanalyse
Vorhandene Vorveröffentlichungen	Literaturanalyse
Vorhandene statistische Daten, v.a. zur Bevölkerungsentwicklung	Datenanalyse
Vorhandenes Material des WEGE-Prozesses, u.a. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Broschüren, Flyer, Plakate, Veröffentlichungen ▪ Evaluierungsberichte, Entwicklungsstrategie, Kommunikationsstrategien, Strategie zur Organisationsentwicklung ▪ Zwischen- und Endevaluierungsbericht ▪ Demografiemonitoring ▪ Befragung der Mitarbeiter der Verbandsgemeindeverwaltung ▪ Dokumentationen zu internen und öffentlichen Veranstaltungen 	Literatur- und Materialanalyse
Einschätzung der WEGE-Akteure	Interview, Befragung

Neben Literatur-, Material- und Datenanalysen wurde ergänzend im Rahmen dieser Dissertation eine Befragung von WEGE-Akteuren durchgeführt. Diese wird nachfolgend genauer erläutert.

1.4.2.1. Anlage der Befragung (mit Interview und Fragebogen) der WEGE-Akteure

Die Befragung der WEGE-Akteure wurde vorgesehen, um für die Beurteilung des WEGE-Prozesses eine weitere Datenquelle zu erschließen. Außerdem sollten über die Befragungen allgemeine Einschätzungen zu Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) erhalten werden. Mit der Befragung der WEGE-Akteure sollte vor allem eine tiefere Durchdringung der Ausgestaltung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen gelingen.

Allerdings war davon auszugehen, dass die zu befragenden Personen entsprechendes Wissen zur Beurteilung dieser Aspekte aufweisen und sich daher zuvor mit dem WEGE-Prozess und dem instrumentellen Unterbau bereits beschäftigt haben müssen. Daher konnten nur ausgewählte WEGE-Akteure in die Befragung einbezogen werden, es wurde sich damit für eine Expertenbefragung entschieden.

Als Experten wurden folgende WEGE-Akteure ausgewählt:

- Werner Klöckner, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Daun
- Daniela Heinz, Verbandsgemeinde-Verwaltung, WEGE-Büro
- Verena Welter, Verbandsgemeinde-Verwaltung, WEGE-Büro
- Marlene Wierz-Herrig, ehrenamtlich Tätige, WEGE-Botschafterin
- Gerd Becker, ehrenamtlich Tätiger, WEGE-Botschafter
- Jutta Schulte-Gräfen, ehrenamtlich Tätige, Mutmacherin
- Dr. Tim Becker, ehrenamtlich Tätiger, Mutmacher

Die Befragungen fanden alle am 26.2.2016 in Daun statt. Die Interviews umfassten einen Zeitrahmen von ca. 1 Stunde. Die Experten wurden gemäß ihrer Funktion zusammen interviewt.¹³

Die Expertenbefragung gliedert sich in zwei Teile: a, Durchführung eines Interviews und b, Beantwortung eines Fragebogens.

1.4.2.2. Interviews der WEGE-Akteure

Das Interview diente vor allem der ergänzenden Beurteilung des WEGE-Prozesses durch die WEGE-Akteure und stellte auf die Aspekte „Erfolg des WEGE-Prozesses“, „Erfolgsfaktoren“, „Schwierigkeiten“ und „zukünftige Herausforderungen“ ab. Die Interviews wurden offen anhand eines Leitfadens mit fünf Fragen geführt. Die Fragen wurden den Akteuren im Vorfeld per E-Mail übermittelt, folgende Fragen wurden gestellt:

- Wie würden Sie den WEGE-Prozess charakterisieren?
- Was waren für Sie die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren im WEGE-Prozess?
- Was waren für Sie die fünf größten Schwierigkeiten im WEGE-Prozess?
- Wie beurteilen Sie den WEGE-Prozess nach fünf Jahren Laufzeit (März 2015)?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, mit denen man sich in der Fortführung des WEGE-Prozesses beschäftigen muss?

Ziel der Interviews war es, eine möglichst offene, unbeeinflusste Einschätzung der WEGE-Akteure zu den Fragen zu erhalten.

¹³ Daniela Heinz und Verena Welter zusammen für das WEGE-Büro, Marlene Wierz-Herrig und Gerd Becker zusammen als WEGE-Botschafter und Jutta Schulte-Gräfen und Dr. Tim Becker gemeinsam als Mutmacher. Zur Erläuterung der einzelnen Funktionen (WEGE-Büro, WEGE-Botschafter, Mutmacher) vergleiche Kapitel 4.

Die Interviews wurden mit Zustimmung der Experten aufgezeichnet, wörtlich transkribiert und im Nachgang ausgewertet.

1.4.2.3. Fragebogen

Die Experten wurden zudem gebeten, ihre allgemeinen Einschätzungen von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei gestalteten Veränderungsprozessen mitzuteilen. Hierzu wurde ein kurzer Fragebogen eingesetzt, der den Akteuren erst im Nachgang zu den Interviews überreicht wurde. So sollte verhindert werden, dass die Experten durch die Fragebogeninhalte in der Beurteilung des WEGE-Prozesses (insbesondere hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten) beeinflusst werden.

Der eingesetzte Fragebogen konzentrierte sich auf allgemeine Erfolgsfaktoren und erwartete Herausforderungen bei gestalteten Veränderungsprozessen. Er wurde in Anlehnung an verschiedene Studien konzipiert, die die Umsetzung von Change-Management-Prozessen in Unternehmen untersuchten (Capgemini Consulting (2005), Capgemini (2008), Capgemini Consulting (2010), IBM Business Services (2007), Kienbaum Management Consultants (2012)).

Die in diesen Studien benannten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen wurden analysiert und für den hier eingesetzten Fragebogen zusammengeführt. Dabei wurden Anpassungen vorgenommen, die aufgrund des Einsatzes von Change-Management in der ländlichen Entwicklung notwendig waren und sich aus den Erfahrungen in der Pilotierung ableiten ließen.

Jede Person erhielt einen eigenen Fragebogen, alle sieben Experten füllten den Fragebogen aus. Die Befragung erfolgte anonym, die Auswertung nur aggregiert. Aufgrund der kleinen Fallzahl von insgesamt N=7 wurden die Nennungen nur als Durchschnittswerte ausgewiesen. Die Auswertung wird dabei als aggregierte erste Einschätzung der WEGE-Akteure betrachtet. Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

2. Situationsanalyse

Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen gestalteten lokalen Veränderungsprozesse (LVP) richten sich als neues Instrument an ländliche Gemeinden, die sich mit dem gesellschaftlichen Wandel auseinandersetzen. Schwerpunkt des gesellschaftlichen Wandels sind der demografische Wandel sowie die Bewältigung von Integrationsaufgaben.

Um zu verdeutlichen, warum für den gesellschaftlichen Wandel ein neues Instrument in der Landentwicklung notwendig und sinnvoll ist, soll in Kapitel 2 zunächst eine Betrachtung der aktuellen Ausgangslage erfolgen.

Dazu werden verschiedene Wandlungsprozesse (demografischer, wirtschaftlicher, technischer und sozialer Wandel) vorgestellt, die zusammen den gesellschaftlichen Wandel ausmachen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die demografische Entwicklung gerichtet. Wachsende und/ oder sinkende Bevölkerungszahlen, Veränderungen in der Altersstruktur sowie in der Heterogenität der Bevölkerung sind Aspekte, auf die genauer eingegangen wird. Die aktuell hohe Zuwanderung von Migranten in den Jahren 2015/2016 wird dabei angesprochen. Weiterhin wird die Vielgestaltigkeit ländlicher Räume beleuchtet.

Anschließend werden die Auswirkungen der beschriebenen Wandlungsprozesse dargelegt, wobei dies im Schwerpunkt auf die Situation von ländlichen Räumen mit Schrumpfungsprozessen bezogen wird. Die Untersuchung konzentriert sich in den weiteren Ausführungen auf zwei zentrale Handlungsfelder (Siedlungsentwicklung und Daseinsvorsorge) – wenngleich dargelegt wird, dass die Auswirkungen praktisch alle gemeindlichen Handlungsbereiche berühren und miteinander in Wechselwirkung stehen. Für die Handlungsfelder „Siedlungsentwicklung“ und „Daseinsvorsorge“ erfolgt eine Darstellung der Problemlage im Überblick sowie eine Darlegung ausgewählter aktueller Lösungsansätze, die für diese Untersuchung wichtig sind.

Neben der Betrachtung der aktuellen Problemlage, ist für die Gestaltung von Instrumenten der Landentwicklung ebenso zu untersuchen, welche übergeordneten Ziele sie unterstützen sollen. Es wird sich daher ausgiebig mit dem übergeordneten Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse beschäftigt. Abgeleitet werden hier zentrale Hinweise für die Ausgestaltung der Instrumente der Landentwicklung im Allgemeinen sowie für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) im Speziellen.

Da die Landentwicklung seit Langem über ein ausdifferenziertes Instrumentarium zur Unterstützung ländlicher Räume verfügt, in das sich ein neu vorgeschlagenes Instrument einordnen muss, stehen auch die Instrumente der Landentwicklung an sich im Mittelpunkt der Betrachtung. Neben allgemeinen Ausführungen zum Rahmen und zu den Aufgaben der Landentwicklung werden die Instrumente zunächst insgesamt beschrieben. Anschließend werden einzelne – mit Blick auf die in dieser Arbeit aufgerufenen Fragestellungen relevante Instrumente wie „Wandel in den Köpfen“, ILEK, ILE-Regionalmanagement, LEADER und die „Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten“ vorgestellt. Dabei wird betrachtet, ob und wie die Instrumente im Umgang mit dem demografischen Wandel in ländlichen Räumen mit Schrumpfungsprozessen eingesetzt werden können. Daneben erfolgt eine Beurteilung des potenziellen Beitrags der einzelnen Instrumente hinsichtlich der Bewältigung der aktuell anstehenden Integrationsaufgaben in ländlichen Räumen.

Abschließend erfolgt eine Zusammenführung der Erkenntnisse.

2.1. Ländliche Räume im Wandel

2.1.1. Wandlungsprozesse

Ländliche Räume befinden sich im Wandel. Der demografische, wirtschaftliche, technische und soziale Wandel machen den gesellschaftlichen Wandel aus, mit dem sich ländliche Räume auseinandersetzen müssen.

Gerade der demografische Wandel ist dabei in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Thema in der ländlichen Entwicklung geworden, wie die Breite des Diskurses zu den Auswirkungen und dem Umgang mit der demografischen Entwicklung zeigt.

Unter dem Begriff des demografischen Wandels werden dabei vor allem drei Aspekte angesprochen, die in einer Veränderung der Bevölkerungszahl, einer Verschiebung in den Altersstrukturen sowie in der Internationalisierung bzw. Heterogenisierung der Bevölkerung zu sehen sind (Henkel et al. (2012, S. 45ff.)).

Eine Veränderung in der Bevölkerungszahl wird durch die Faktoren „natürliche Bevölkerungsentwicklung“ (Saldo aus Geburten- und Sterberate) und „Wanderung“ (Saldo aus Zuwanderung und Abwanderung) bedingt. Eine deutlich wachsende oder schrumpfende Bevölkerung führt zu beträchtlichen Herausforderungen in den jeweiligen Gebieten, wobei jedoch die besondere Verknüpfung der Wanderungsbewegungen mit der wirtschaftlichen Strukturstärke der betrachteten Räume zu sehen ist. Insbesondere die Abwanderung ist ein „typisches Phänomen strukturschwacher ländlicher Räume und ergibt sich aus der subjektiven Reaktion der Bevölkerung auf die objektiv vorhandene Strukturschwäche“ (Henkel et al. (2012, S. 46)).

Eine Verschiebung in den Altersstrukturen ist dagegen begründet in einer unverändert zu niedrigen Geburtenrate (um die 1,4 Kinder pro Frau) sowie einer weiter leicht ansteigenden Lebenserwartung bei der Geburt. Sie wird zudem in Regionen durch selektive Abwanderungsprozesse (Abwanderung insbesondere jüngerer Altersgruppen) verstärkt.

Unter der Internationalisierung der Bevölkerung versteht man, dass die Heterogenität der Bevölkerung zunimmt und mehr Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland leben. Auch wenn im Vergleich zu Ballungsgebieten und größeren Städten die Heterogenisierung der Bevölkerung in ländlichen Räumen wesentlich schwächer ausgeprägt ist (Henkel et al. (2012, S. 45)), wird dieser Aspekt insbesondere aufgrund der hohen Zuwanderung in 2015 (Statistisches Bundesamt (21.03.2016)) und der sich auf niedrigerem Niveau fortsetzenden Zuwanderung in 2016 (Hofmann (2016)) wichtiger. Nach dem Statistisches Bundesamt (21.03.2016) war 2015 „der höchste jemals gemessene Wanderungsüberschuss von Ausländerinnen und Ausländern in der Geschichte der Bundesrepublik“ zu verzeichnen.

Betrachtet man die Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik zunächst mit Blick auf die Veränderung der Bevölkerungszahlen, so wird deutlich, dass es sowohl wachsende wie schrumpfende Räume gibt, die zum Teil direkt nebeneinander liegen können (vgl. Abbildung 6). Auch zeigt sich im Zeitverlauf, dass sich Wachstums- und Schrumpfungsprozesse abwechseln können. Umgang mit dem demografischen Wandel in der räumlichen Entwicklung heißt damit immer Umgang mit wachsender und schrumpfender Bevölkerung.

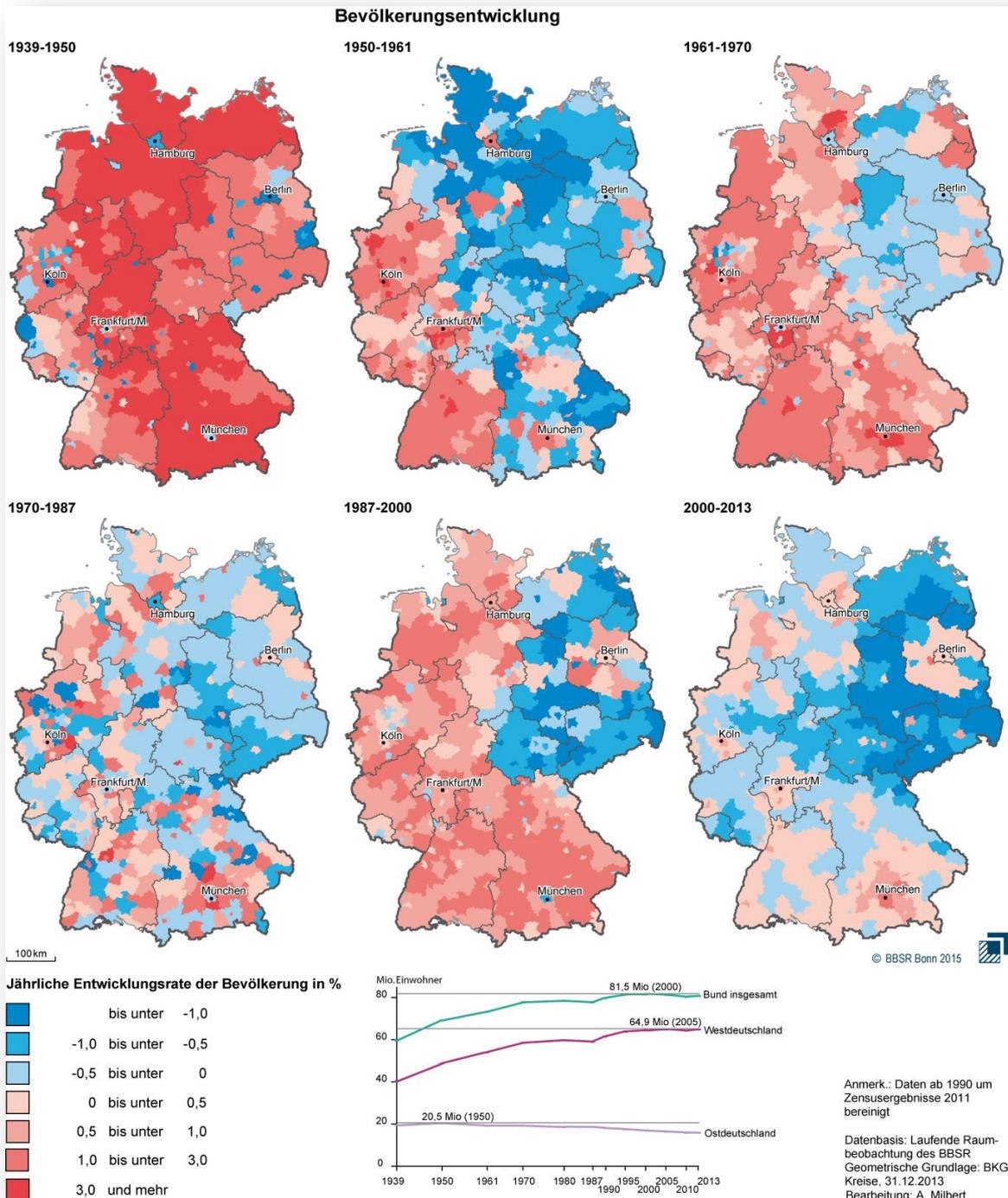


Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik im Zeitverlauf. Aus: Milbert (2015, S. 7).

Dieses Nebeneinander von wachsenden und schrumpfenden Gebieten wird bei kleinräumiger Betrachtung noch deutlicher, da auch in Schrumpfungsregionen durchaus wachsende ländliche Gemeinden bzw. Dörfer zu beobachten sind. Die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel erfordert daher immer eine differenzierte Betrachtung der Region (Henkel et al. (2012, S. 46)).

Bezogen auf die Alterung der Bevölkerung stellt sich die Situation in der Bundesrepublik Deutschland einheitlicher in dem Sinne dar, dass diese Entwicklung insgesamt auftritt – jedoch in unterschiedlicher Dynamik. Vor allem strukturschwache ländliche Räume sind von der strukturellen Alterung stärker betroffen, sie schreitet dort schneller voran und ist stärker ausgeprägt (Henkel et al.

(2012, S. 49)). Aber auch die anderen Räume müssen sich auf eine älter werdende Bevölkerung einstellen und neue Lösungsansätze finden.

Neben dem demografischen Wandel sind jedoch weitere Wandlungsprozesse zu betrachten, allen voran der wirtschaftliche Wandel. Denn gerade hier gilt, dass der demografische Wandel mit der wirtschaftlichen Entwicklung verbunden ist und demografische Entwicklungen (wie Abwanderung) wirtschaftlich ausgelöst werden.

Arbeits- und Ausbildungsplätze sind neben wirtschaftlicher Prosperität ein zentrales Motiv für Wanderungsbewegungen und führen im Ergebnis zu schrumpfenden und wachsenden Räumen. Überschlüssig gilt hier, dass insbesondere die urbanen Räume und Metropolen mit ihrem Umland zu den wachsenden Räumen gehören, während viele ländliche Räume stärker mit Abwanderung zu kämpfen haben – auch wenn es in ländlichen Räumen durchaus stabile bzw. prosperierende Regionen gibt.

Unter dem wirtschaftlichen Wandel wird eine Vielzahl von Schlagworten diskutiert. Rückblickend beschreibt er zunächst eine Verschiebung zwischen den einzelnen Sektoren (Henkel et al. (2012, S. 52ff.)), wobei insgesamt der primäre Sektor (Land- und Forstwirtschaft) hinsichtlich seiner gesamtwirtschaftlichen Bedeutung abgenommen hat, der sekundäre und tertiäre Sektor dagegen zugenommen haben. Allerdings sind Land- und Forstwirtschaft noch immer prägend für die ländlichen Räume in der Bundesrepublik und können in strukturschwachen ländlichen Regionen von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung sein. Bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Wandels ist dies zu berücksichtigen. Der agrarstrukturelle Wandel ist hier in die Betrachtung einzubeziehen.

Weitere Stichworte in Bezug auf den wirtschaftlichen Wandel sind u.a. Globalisierung (Thiemann (2012, S. 182)), digitale Revolution, „Internet der Dinge“ aber auch die Energiewende. Sie führen alle dazu, dass sich Produktions- und Vertriebsstrukturen für Produkte und Dienstleistungen und somit Rahmenbedingungen für Unternehmen massiv verändert haben und weiter verändern werden, da wesentlicher Treiber des wirtschaftlichen Wandels Innovation und Fortschritt sind (technischer Wandel). Auch die Unternehmen in ländlichen Räumen sind wie alle Unternehmen von diesen Entwicklungen betroffen und müssen sich darauf einstellen.

Zum gesellschaftlichen Wandel gehört zudem der soziale Wandel. Auch dieser ist vielschichtig. Wie in urbanen Räumen haben Individualisierungstendenzen auch im ländlichen Raum zu einer Pluralisierung von Lebensstilen geführt, mit der Folge, dass sich Sozialstrukturen und Lebensformen nach Bildungsgrad, Stellung im Beruf, wirtschaftlicher Situation und Lebensstilen ausdifferenziert haben (Franzen et al. (2008, S. 11f.)). Henkel et al. (2012, S. 67) weisen jedoch darauf hin, dass es in den ländlichen Räumen dennoch so etwas wie ländliche Lebensstile gibt, die „natur-, traditions- und handlungsorientiert“ sind.

Unter dem Begriff des sozialen Wandels wird auch der familiäre Wandel gefasst. Familienformen haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Auch wenn der soziale Charakter von Familien weitestgehend erhalten geblieben ist, wird der Familienbegriff deutlich weiter gefasst als in den vorherigen Jahrzehnten. Familien sind verheiratete und unverheiratete Paare mit Kindern ebenso wie Alleinerziehende, Stief- und Patchworkfamilien, Regenbogenfamilien sowie Familien, die sich um pflege- und hilfsbedürftige Angehörige kümmern (Bundesministerium für Familie (2015, S. 12)). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird zudem immer stärker als eine Aufgabe verstanden, der sich sowohl Männer wie Frauen stellen müssen. Zum sozialen Wandel kann auch eine deutliche Bildungsexpansion gezählt werden, die zu einer kontinuierlichen Höherqualifizierung der Bevölkerung geführt hat (vgl. Geißler (2014, S. 54)).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich ländliche Räume mit dem gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel auseinandersetzen müssen, da alle Handlungsfelder der

ländlichen Entwicklung von diesen Wandlungsprozessen betroffen sind.¹⁴ Da ländliche Räume jedoch nicht homogen, sondern vielgestaltig sind, sind die Auswirkungen unterschiedlich.

2.1.2. Ländliche Räume in der Bundesrepublik Deutschland

Den ländlichen Raum gibt es nicht. Vielmehr gilt, dass ländliche Räume vielgestaltig sind und nicht eindeutig gegenüber dem urbanen Räumen abgegrenzt werden können. Die frühere Stadt-Land-Dichotomie ist einem Stadt-Land-Kontinuum gewichen, der Übergang von Stadt und Land wird zunehmend fließender (Henkel et al. (2012, S. 40)). Ländliche Räume werden daher je nach Aufgabenstellung unterschiedlich abgegrenzt und beschrieben.

Zudem unterscheiden sich ländliche Räume ebenfalls sehr stark untereinander. Henkel et al. (2012, S. 57) weisen darauf hin, dass „sich ländliche Raumkategorien herausgebildet [haben], deren strukturelle Unterschiede untereinander heute schon größer sind als zwischen diesen und den Verdichtungsgebieten.“ Um diesen strukturellen Unterschieden gerecht zu werden, bedarf es einer inneren Differenzierung der ländlichen Räume in Deutschland.

Eine entsprechende Einteilung wurde bereits in der Ministerkonferenz für Raumordnung 1995 benannt und ist nach Henkel et al. (2012, S. 57) immer noch plausibel. Hier werden fünf Typen ländlicher Räume unterschieden:

- Ländliche Räume im Einzugsbereich großer Städte und Agglomerationen
- Ländliche Räume mit wirtschaftlicher Entwicklungsdynamik
- Ländliche Räume mit guten Einkommensmöglichkeiten in der Landwirtschaft
- Ländliche Räume mit Potenzialen im Tourismus
- Strukturschwache ländliche Räume

Diese Typen weisen ähnliche Potenziale wie Problemlagen auf, mit denen man sich in der ländlichen Entwicklung auseinandersetzen muss. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den strukturschwachen ländlichen Räumen, die durch den gesellschaftlichen, insbesondere den demografischen Wandel besonders betroffen sind und massive Schrumpfungsprozesse aufweisen.

Zum Umgang mit schrumpfenden Räumen findet sich seit den 2000er Jahren ein intensiver fachlicher Diskurs (Bundesinstitut für Bau (2013), Bundesinstitut für Bau (2014), Bundesinstitut für Bau (2015), Küpper et al. (2013), Milbert (2015)). Dabei wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung immer deutlicher, dass Schrumpfungsprozesse nicht allein an rückläufigen Bevölkerungszahlen in den betrachteten Gebieten festgemacht werden können, sondern vielschichtige Prozesse sind. Nach Milbert (2015, S. 6) ist Schrumpfung als „ein mehrdimensionaler Prozess mit tief greifenden Umstrukturierungen in Wirtschaft, Bevölkerung und Baustruktur“ zu beschreiben. Die Abgrenzung wachsender und schrumpfender Räume muss daher anhand verschiedener Indikatoren erfolgen, wie bspw. die indikatorgestützte Klassifizierung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung zeigt.

Abbildung 7 zeigt das aktuelle Raummuster wachsender und schrumpfender Räume in der Bundesrepublik Deutschland aufgrund dieser Klassifizierung¹⁵ und verdeutlicht somit den Handlungsdruck.

¹⁴ Neben diesen Aspekten gibt es weitere Herausforderungen für die Entwicklung ländlicher Räume, wie z.B. der Klimawandel, eingeschränkte Finanzierungsspielräume (Thiemann (2012, S. 187)) oder ein verändertes Staatsverständnis, die berücksichtigt werden müssen.

¹⁵ Die Typisierung soll dabei helfen „das bundesdeutsche Raummuster von Wachstum und Schrumpfung“ zu erfassen. Ziel dabei ist es, mit dieser Typisierung die unterschiedlichen Problemlagen verschiedener Typen von Städten und Gemeinden besser zu erfassen (Milbert (2015, S. 15)). Weiter in der fachlichen Diskussion befindet sich die Frage, welches Indikatorenset zur Typisierung am besten geeignet ist.

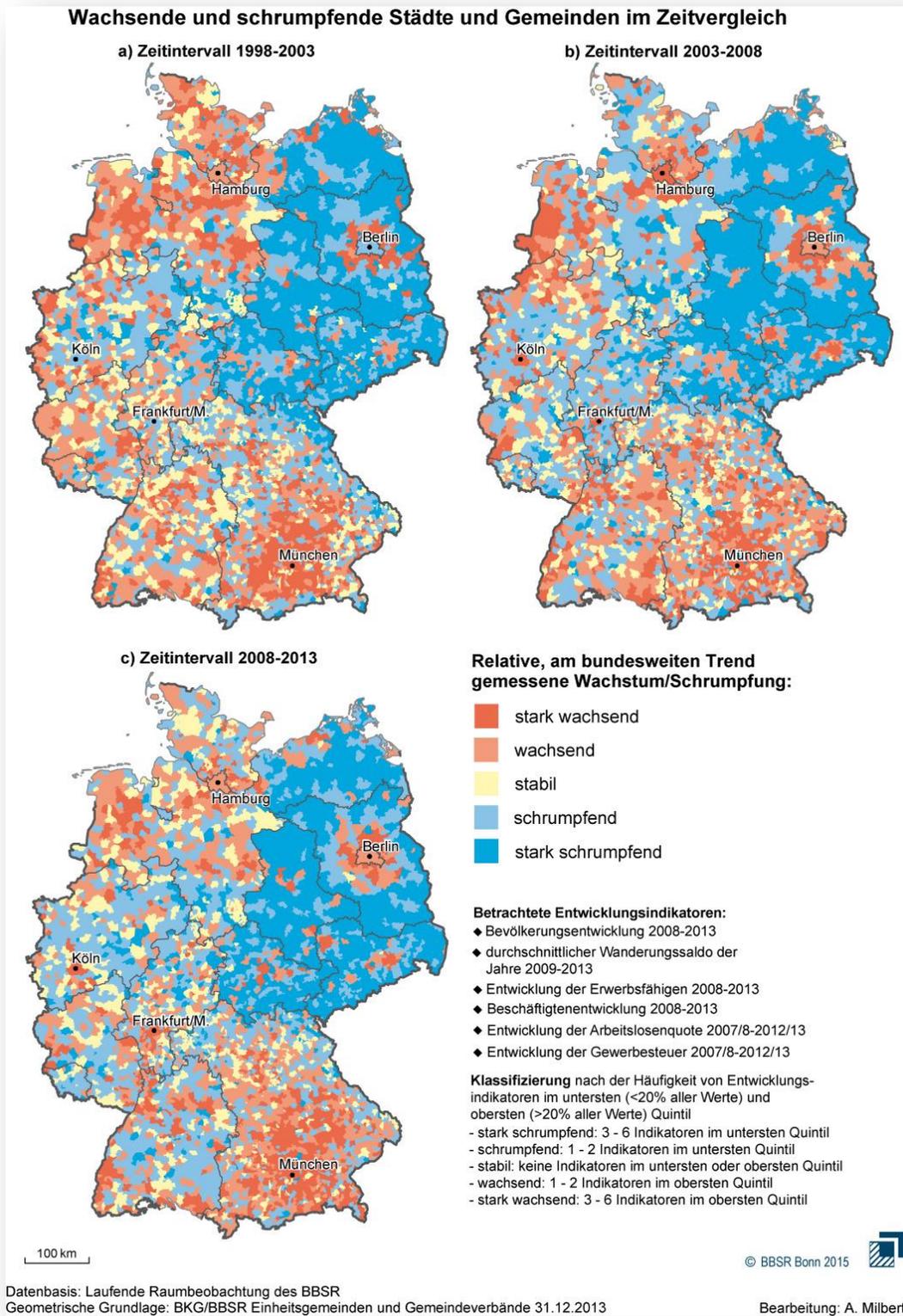


Abbildung 7: Räumliche Muster wachsender und schrumpfender Städte und Gemeinden in der Bundesrepublik Deutschland. Aus: Milbert (2015, S. 12).

Schrumpfungsprozesse sind bei weitem nicht nur ein Phänomen der ostdeutschen Bundesländer, sondern in der gesamten Bundesrepublik vorzufinden. Milbert (2015, S. 10) führt dazu aus: „Schrumpfung breitet sich auch in Westdeutschland aus, Wachstum konzentriert sich räumlich

immer stärker, in vielen Gemeinden Ostdeutschlands hat sich Schrumpfung verfestigt und nur die Großstädte konnten sich hier im Wesentlichen als Wachstumspole etablieren.“

Für die hier betrachtete Fragestellung bedeutet dies, dass schrumpfende ländliche Räume mit hohem Handlungsdruck in hoher Zahl sowohl in westdeutschen wie ostdeutschen Bundesländern zu finden sind – wenngleich nach wie vor der Problemdruck im Osten höher ist.

Aber auch ländliche Räume, die in dieser Klassifizierung noch nicht zu den schrumpfenden Räumen gehören, sollten sich proaktiv mit den beschriebenen Wandlungsprozessen auseinandersetzen. Denn die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels sind auch hier sichtbar und müssen in der Entwicklung berücksichtigt werden.

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass heute noch unklar ist, wie sich die hohe Zuwanderung in 2015/2016 für Wachstumsregionen und schrumpfende Regionen genau auswirken wird. Aufgrund der Aktualität konnte diese Entwicklung in der Abbildung 7 noch nicht berücksichtigt werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Ruummuster insgesamt beeinflusst, die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Schrumpfungsprozessen bundesweit jedoch bestehen bleibt. Es ist nicht zu erwarten, dass die Zuwanderung von Schutzsuchenden Schrumpfungsprozesse flächendeckend verhindern wird.

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass ländliche Räume mit Schrumpfungsprozessen von den Auswirkungen des Wandels besonders betroffen sind. Da Schrumpfungsprozesse im Osten wie im Westen vorliegen, hat die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel bundesweite Relevanz.

2.2. Zentrale Handlungsfelder ländlicher Räume

Die Auswirkungen der beschriebenen Wandlungsprozesse sind beträchtlich und berühren praktisch alle Bereiche der ländlichen Strukturentwicklung von der Siedlungsentwicklung über die Daseinsvorsorge bis hin zur Sicherung und Initiierung von Wertschöpfung und Arbeit (Mose und Nischwitz (2009, S. 5f.)).

Aus dem Blick einer ländlichen Gemeinde bedeutet dies, dass sowohl die technische (Wasser, Abwasser, Breitband etc.) wie die soziale Infrastruktur (Schulen, Kindertagesstätten, Einrichtungen der Erwachsenenbildung, Arztpraxen, Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen etc.) betroffen sind. Handlungsdruck findet sich im Bereich von Bauen und Wohnen (Leerstandsproblematik, Ortskernentwicklung, Anpassung des bestehenden Gebäudebestands etc.) wie im Bereich der verkehrlichen Situation. Ebenso wie Einrichtungen der Nahversorgung werden durch den gesellschaftlichen Wandel Kommunikationsorte und Treffpunkte (Bürgerhäuser, Dorfgemeinschaftshäuser etc.) berührt. Beeinflusst werden aber auch das Zusammenleben in den Dorfgemeinschaften und Nachbarschaften, das Vereinsleben und das ehrenamtliche Engagement (Soboth 2011a, S. 16ff.).

Für die ländlichen Räume im Allgemeinen wie für die ländliche Gemeinde im Speziellen ist das Hauptproblem, dass sich die beschriebenen Wandlungsprozesse nicht nur auf einen Bereich auswirken, sondern dass vielmehr alle Bereiche miteinander betroffen sind und miteinander in Wechselwirkung stehen.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, neue inhaltliche Strategien des Umgangs mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel im Sinne einer Doppelstrategie des Anpassens und Gegensteuerns zu finden.

Nachfolgend werden zunächst die Herausforderungen ländlicher Räume in den zentralen Handlungsfeldern „Siedlungsentwicklung“ und „Daseinsvorsorge“ im Überblick dargelegt. Hier soll verdeutlicht werden, worin die manifesten Probleme in Schrumpfungsgebieten liegen. Dem Problemaufriss

werden zudem ausgewählte, aktuell diskutierte Lösungsansätze entgegen gestellt, sodass eine Übersicht zum Fachdiskurs vorliegt.

2.2.1. Siedlungsentwicklung

In ländlichen Räumen ist die Siedlungsentwicklung ein wichtiges Handlungsfeld, da viele ländliche Gemeinden hier einen immensen Handlungsdruck im Umgang mit Leerständen und der Ortskernentwicklung aufweisen. Nach Kötter und Voß (2012, S. 242) ist die Gefahr wachsender Leerstände dabei v.a. als eine Folge des demografischen Wandels, aber auch anhaltender Konzentrationswirkungen in der Landwirtschaft und der gewerblichen Wirtschaft, zu sehen.

Im Überblick kann die Problemlage in ländlichen Räumen mit Schrumpfungsprozessen wie folgt umrissen werden:

- In den Dörfern und Ortsteilen finden sich leerstehende Wohn- und Nebengebäude (Scheunen, Wirtschaftsgebäude etc.) in größerer Zahl, vor allem in den Ortskernen, mittlerweile aber auch in anderen Bereichen wie z.B. in den Neubaugebieten der 50er- bis 70er-Jahre.
- Vor Ort stehen gewerbliche Immobilien unterschiedlichster Art leer (aufgegebene Läden, Metzgereien, Bäckereien, Hotels, Firmen etc.) und können zu besonderen Problemgebäuden werden.
- In ländlichen Gemeinden findet sich ein hoher Anteil an Gebäuden, in denen alte Menschen über 70 Jahre alleine leben.
- Noch vorhandene Baulücken und Dorfbrachflächen im Ort sind oftmals nicht für die Entwicklung der ländlichen Gemeinde verfügbar, da sie in privater Hand liegen.
- Viele der vorhandenen Bestandsgebäude entsprechen nicht modernen Wohnraumansprüchen (schlechte Gebäudesubstanz, keine energetische Sanierung, unzureichende Raumaufteilung, unattraktive Grundstückszuschnitte, fehlende Freiflächen, nicht barrierearm/ barrierefrei) und sind daher in der bestehenden Form nicht attraktiv im Vergleich zu Neubauten.
- Mangelnde Pflege und Instandhaltung leerstehender und untergenutzter Gebäude führt bis zur Baufälligkeit. Schrottimmobilien beeinflussen das Ortsbild negativ.
- Bestehende Immobilien sind von einem deutlichen Wertverlust betroffen und verlieren ihre Bedeutung als Wertanlage und Altersabsicherung.
- Vorhandene Neubaugebiete können nicht (vollständig) vermarktet werden, obwohl sie voll erschlossen sind.

Damit wird deutlich, wie vielschichtig die Problemlagen vor Ort in der Innenentwicklung nach wie vor sind. Es ist daher auch nicht verwunderlich, dass die Siedlungsentwicklung seit vielen Jahren ein virulentes Thema der ländlichen Entwicklung ist und es mittlerweile eine Vielzahl von Empfehlungen zum Umgang mit Einzelaspekten gibt.

Diese reichen u.a. von Empfehlungen zur Vitalisierung des Gebäudebestandes über den Abriss von Schrottimmobilien (Bundesministerium für Umwelt (2014)) bis zum geordneten Rückbau nicht mehr benötigter Bausubstanz. Es finden sich Vorschläge und Hinweise zu altersgerechten Anpassungen der eigenen Häuslichkeit (Bundesministerium für Verkehr (2010b)) sowie für die energetische Sanierung (Gruhler und Böhm (2009)). Der Erfassung von Gebäudeleerständen und Baulücken wird sich gewidmet, der Aufbau und Nutzen von Leerstands-, Alters- und Baulückenkatastern ist beschrieben. Ebenso finden sich Ausführungen zu verschiedenen Ansätzen der Leerstandsbewältigung (Kötter und Voß (2012, S. 243)). Mit dem Instrument der Dorfflurbereinigung werden Lösungsmöglichkeiten für verbaute und beengte Ortskerne aufgezeigt, die den Grundstücksbesitz neu ordnen und auch die Grenzverläufe und Zuwegung zu den Gebäuden rechtssicher gestalten (Frowein (2009), Petry (2016)). Auch über die Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für die Innenentwicklung wurde bereits nachgedacht, ebenso über Möglichkeiten der Qualifizierung (Malburg-Graf und

Schmettow (2012), Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. (2013)). Zur Bedeutung der sozialen Dorfentwicklung zur Steigerung der Lebensqualität aller Menschen (und damit auch als Strategie im Umgang mit dem potenziellen Leerstand) liegen entsprechende Arbeiten vor (Kern und Kuphal (2013)).

Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass es eine Genese in der Herangehensweise in die Probleme in der Innenentwicklung gegeben hat.

Zunächst wurde sich intensiv mit der Revitalisierung von Einzelobjekten im Gebäudebestand bzw. auf markanten Flächen im Ortskern beschäftigt und hier entsprechende Unterstützungsinstrumente entwickelt (Rill (2012, S. 249)). Zum anderen stand der strategische Ansatz „Innenentwicklung“ mit der aus verschiedenen Gründen (z.B. auch aus der Notwendigkeit der Reduzierung des Flächenverbrauchs) formulierten Prämisse „Innen- vor Außenentwicklung“ im Mittelpunkt. Auch hier galt es, Ansätze zu entwickeln, wie die Innenentwicklung zu befördern und im Instrumentarium der Landentwicklung zu verankern ist. Mittlerweile ist die Innenentwicklung ein zentrales und anerkanntes Handlungsfeld der ländlichen Entwicklung und fest als Grundsatz in der Dorfentwicklung/ Dorferneuerung verankert (Rill (2012, S. 267)).

Aufgrund des besonderen Handlungsdrucks in ländlichen Räumen mit Schrumpfungsprozessen fokussierte sich die fachliche Auseinandersetzung mit der Siedlungsentwicklung dann auf den Dorfumbau (vgl. auch Kapitel 5), der analog zum Stadumbau aufgesetzt wurde (Kötter und Voß (2012, S. 224)). Unter Dorfumbau ist dabei im fachlichen Diskurs die Anpassung von Siedlungsstrukturen (Gebäudebestand und Infrastrukturen) an einen anhaltenden demografischen und wirtschaftlichen Wandel eingeführt (Kunz et al. (2014)). Dorfumbau wird dabei als strategischer Ansatz verstanden, der dem Funktionsverlust ländlicher Räume auf den verschiedenen Ebenen (regional, lokal, örtlich) begegnen soll (Kötter (2009)). Zentrale Handlungsfelder im Dorfumbau sind nach Kötter (2009) die Innenentwicklung, die Gebäudeumnutzung und neues Bauen im Ortskern, die Aufwertung des Wohnumfeldes sowie die Sicherung der Daseinsvorsorge. Aber auch Fragen der sozialen Dorfentwicklung sind im Dorfumbau zu thematisieren.

Der Dorfumbau ist jedoch nicht nur als eine Reaktion auf die Auswirkungen eines Bevölkerungsverlustes in der betroffenen Region zu sehen, sondern muss auch die strukturelle Alterung der Bevölkerung berücksichtigen. Um diese Facette zu betonen, wurde auch vom altersgerechten Dorfumbau gesprochen (Soboth et al. (2014b)).

Um noch stärker die Notwendigkeit regional abgestimmten Handelns zu betonen, wurde in den letzten Jahren die Empfehlung eines regionalen Siedlungsumbaus formuliert. Nach Küpper et al. (2013, S. 15) sollte in schrumpfenden ländlichen Räumen ein regionaler Siedlungsumbau erfolgen, mit dem eine „Anpassung von Siedlungs- und Infrastrukturen an rückläufige Bedarfe sowie die Umnutzung, der Abriss oder Teilrückbau von Immobilien ohne Folgenutzung“ gestaltet werden kann. Basis eines solchen regionalen Siedlungsumbaus sollte dabei ein „Regionales Integriertes Siedlungsentwicklungskonzept“ (RINSEK) sein (S. 10).

Inwieweit die aktuelle Zuwanderung Einfluss auf die Siedlungsentwicklung in ländlichen Räumen hat, ist noch nicht abschließend klar. Diskutiert wird vor dem Hintergrund nicht genutzten Gebäudebestands in den ländlichen Räumen, ob diese Leerstände für die Wohnraumversorgung eingesetzt werden können (vgl. dazu Kapitel 5). Dabei ist jedoch davon auszugehen, dass im besten Fall Gebäudebestand durch die Zuwanderung wieder in Nutzung gebracht werden kann. Von einer vollständigen Trendumkehr des Handlungsdrucks in der Siedlungsentwicklung ist jedoch nicht auszugehen.

In der Zusammenschau lässt sich somit festhalten, dass trotz des Vorliegens einer Vielzahl von Best-Practice-Beispielen und Modellvorhaben im Bereich der Siedlungsentwicklung weiterer Forschungs- und Erprobungsbedarf formuliert wird. Dies gilt für Einzelfragen der Innenentwicklung, noch

vielmehr jedoch für die Umsetzung regional abgestimmter Ansätze, in denen Innenentwicklung als Daueraufgabe verankert wird.

Daher wurde die aktuell laufende BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ so ausgerichtet, dass diesem bestehenden wissenschaftlichen Forschungsbedarf begegnet werden kann (Bundesministerium für Bildung und Forschung (18.08.2014)). Im ersten Schwerpunkt der Fördermaßnahme wird die Entwicklung neuer „Konzepte für den teilweisen Leerzug und Rückbau von Siedlungsgebieten und Infrastruktur“ sowie die „Entwicklung, Erprobung und Anpassung kommunen übergreifender regionaler Entwicklungskonzepte für Siedlung, technische oder soziale Infrastruktur und Mobilität“ direkt angesprochen. Das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben setzt damit u.a. am Förderschwerpunkt REFINA¹⁶ an, das sich mit nachhaltigem Flächenmanagement intensiv beschäftigt hat (Bock et al. (2011)).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Siedlungsentwicklung nach wie vor eines der zentralen Themen der ländlichen Entwicklung darstellt, mit dem sich insbesondere ländliche Räume in schrumpfenden Regionen beschäftigen müssen. Denn trotz Bevölkerungsschwund wächst in schrumpfenden Städten und Gemeinden die Gebäudefläche weiter, was zur beschriebenen Leerstandsproblematik führt bzw. diese weiter verschärft (Milbert (2015, S. 14f.)). Hier werden aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen des Fachdiskurses insbesondere Strategien in der flächendeckenden Umsetzung von Maßnahmen der Innenentwicklung bzw. des Dorfumbaus benötigt.

2.2.2. Daseinsvorsorge

Die Daseinsvorsorge ist neben der Siedlungsentwicklung ein weiteres zentrales Handlungsfeld in ländlichen Räumen.

Unter öffentlicher Daseinsvorsorge wird dabei verstanden, dass der Staat und die kommunale Familie (Landkreise, Städte und Gemeinden) in einer „Gewährleistungs- und Erbringungsverantwortung“ die flächendeckende Versorgung mit „von den politischen Verantwortlichen als lebenswichtig eingestuften Gütern und Dienstleistungen zu allgemein tragbaren (= sozial verträglichen) Preisen und in zumutbaren Entfernungen“ übernehmen muss (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016, S. 8)).

„Zur Daseinsvorsorge zählen alle Güter und Dienstleistungen, an denen ein öffentliches Interesse besteht. Dazu gehören die Leistungen, die der Versorgung mit Energie, Wasser, Telekommunikation, öffentlichem Nah- und Fernverkehr, Post, Abfall- und Abwasserversorgung dienen. Im sozialen Bereich werden Kulturangebote, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuung, Schulausbildung und Altenpflege zur Daseinsvorsorge gerechnet“ (Bundesministerium für Verkehr (2010a, S. 13)).¹⁷

Die Gewährleistung der Daseinsvorsorge wird für viele ländliche Regionen aufgrund des beschriebenen gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels seit vielen Jahren zunehmend schwieriger. Dies gilt insbesondere für dünn besiedelte ländliche Regionen mit wirtschaftlicher Strukturschwäche und mit knappen finanziellen Ressourcen in der kommunalen Familie.

Bevölkerungsverluste, die strukturelle Alterung der Bevölkerung aber auch ihre Heterogenisierung wirken sich – neben den beschriebenen weiteren gesellschaftlichen Entwicklungen – direkt auf die Daseinsvorsorge aus. Bevölkerungsverluste und Alterung führen zu Nachfrageveränderungen in

¹⁶ Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützte im Zeitraum 2006 bis 2012 im Förderschwerpunkt REFINA (Forschung für die Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein nachhaltiges Flächenmanagement) Projekte zur effizienten Flächennutzung.

¹⁷ Allerdings weist Dehne (2013, S. 6) darauf hin, dass eine genaue Abgrenzung des Begriffs schwierig ist und immer wieder in der Diskussion steht, was als Teil der Daseinsvorsorge anzusehen ist. Die begriffliche Unschärfe liegt dabei darin begründet, dass Daseinsvorsorge ein rechtlicher, politischer und gesellschaftlicher Begriff ist.

quantitativer und qualitativer Hinsicht. Leistungen der Daseinsvorsorge müssen bei Bevölkerungsverlusten für weniger Nutzer vorgehalten bzw. erbracht werden. Dies führt zu deutlichen Kostensteigerungen und Tragfähigkeitsproblemen von Infrastruktureinrichtungen.

Die strukturelle Alterung der Bevölkerung hat verschiedene Auswirkungen. Nachfragerückgängen an Angeboten und Infrastrukturen, die sich an die jüngeren Altersgruppen richten, stehen Nachfragesteigerungen für ältere Altersgruppen gegenüber.

Würden bisher Infrastrukturen wie Schulen und Kindertagesstätte für eine größere Zahl an Kindern und Jugendlichen vorgehalten, so werden diese in Zukunft bei rückläufigen Zahlen ggf. nicht mehr in dieser Form benötigt. Senioren und Hochbetagte sind dagegen in ländlichen Räumen oftmals die Personengruppen, die absolut und relativ in ihrer Zahl ansteigen. Damit verbunden sind eine Steigerung der Nachfrage nach Leistungen der Daseinsvorsorge (bspw. im pflegerisch-medizinischen Bereich) sowie eine Veränderung in der Qualität der Leistungserbringung. Mit steigender Lebenserwartung nimmt z.B. nicht nur der Bedarf an medizinischer Versorgung zu, sondern aufgrund von chronischen Erkrankungen, Multimorbidität, demenziellen Erkrankungen etc. muss auch die Form der Versorgung angepasst werden.

Eine steigende Heterogenisierung der Bevölkerung, die durch die aktuell starke Zuwanderung auch in ländlichen Räumen befördert wird, hat ebenfalls Auswirkungen auf die Daseinsvorsorge in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Zum einen muss auf Migranten als neue Nutzergruppe reagiert werden, z.T. mit spezifischen Angeboten und Einrichtungen der Daseinsvorsorge. Zum anderen müssen Leistungen der Daseinsvorsorge auf die spezifischen Bedürfnisse ausgerichtet werden (bspw. Angebote zum Spracherwerb in den Schulen).

Im Überblick kann nach dem Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016, S. 55ff.) die Problemlage in der Daseinsvorsorge, der sich die kommunale Familie als Trägerin der infrastrukturellen Leistungen in ländlichen Räumen stellen muss, wie nachfolgend dargestellt umrissen werden. Aufgrund der Aktualität sind die Anforderungen, die sich aus der Zuwanderung ergeben, hier noch nicht im Einzelnen berücksichtigt.

- **Schulentwicklung und Bildung:** Aufgrund des Rückgangs an Kinderzahlen ist dieser Bereich deutschlandweit im besonderen Maße betroffen. Schließungs- und Konzentrationsprozesse von Schulstandorten haben bereits stattgefunden oder sind in Zukunft zu befürchten. Veränderungen bei den Schulstandorten haben massive Auswirkungen auf den ÖPNV, da dieser zum großen Teil auf dem Schülerverkehr basiert.
- **Kindertagesbetreuung:** Auch dieser Bereich ist von der demografischen Entwicklung besonders stark betroffen. Rückläufige Kinderzahlen können hier die Tragfähigkeit von Einrichtungen in Frage stellen. Dies kann mittelfristig auch dann gelten, wenn in den letzten Jahren aufgrund des Ausbaus der Betreuung der unter 2-Jährigen neue Nutzergruppen für die Einrichtungen erschlossen werden konnten.
- **Pflege und Leben im Alter:** Aufgrund der steigenden Zahl älterer Menschen in den ländlichen Räumen besteht hier ein steigender Bedarf, denn mit dem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit hilfe- und pflegebedürftig zu werden sowie an Demenz zu erkranken. Daher muss über die Weiterentwicklung des Angebots an ambulanter und stationärer Pflege nachgedacht werden ebenso wie über die Stärkung der häuslichen Pflege. Auch besteht die Notwendigkeit Maßnahmen zu entwickeln bzw. weiterzuführen, mit denen es alten Menschen ermöglicht wird, möglichst lange selbstbestimmt und in Würde in ihrer gewohnten Umgebung zu leben und zu wohnen.
- **Medizinische Versorgung:** Die haus- und fachärztliche Versorgung wird in vielen ländlichen Räumen immer problematischer, da u.a. für Praxen keine Nachfolger gefunden werden, Absolventen der Medizin sich weniger gerne in ländlichen Räumen niederlassen und Einzelpraxen wenig attraktiv erscheinen. Gleichzeitig steigt aufgrund der Alterung der Bevölkerung der Bedarf an medizinischer Versorgung an. Der Wegfall von Praxen in der

Fläche führt dazu, dass Erreichbarkeitsprobleme v.a. für immobile, ältere Personen zunehmen.

- **Soziale Treffpunkte:** Soziale Treffpunkte sind Kommunikationsorte wie Dorfgemeinschaftshäuser oder Bürgerhäuser aber auch Vereinsräumlichkeiten und Gemeindesäle. Eine rückläufige Bevölkerung bedeutet hier einen Rückgang der Nachfrage, der zu Auslastungsproblemen führt (bei vielen Kommunikationsgebäuden an einem Ort verstärkt sich dieses Problem). Eine älter werdende Bevölkerung hat zudem andere Anforderungen an Ausstattung (Barrierefreiheit, Zugänglichkeit, Erreichbarkeit) und Angebote. Hier ist zu überlegen, wie mit diesen Kommunikationsorten zukünftig umgegangen werden soll und wie diese weiterentwickeln sind.
- **Nahversorgung:** Konzentrationsprozesse in der Nahversorgung sind seit vielen Jahrzehnten zu beobachten. Nahversorgungseinrichtungen (Läden, Metzger, Bäcker etc.) ziehen sich aus der Fläche zurück. Damit fallen nicht nur Möglichkeiten des Einkaufens weg, sondern ebenfalls Treffpunkte für die örtliche Bevölkerung. Zudem entstehen Erreichbarkeitsprobleme, da lange Wege zur Versorgung mit den Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs bewältigt werden müssen. Dies ist vor allem für Bevölkerungsgruppen problematisch, die über keinen eigenen PKW verfügen.
- **Wasserversorgung und Wasserentsorgung:** Durch sinkende Bevölkerungszahlen (sowie durch ein steigendes Umweltbewusstsein und neue Haus- und Sanitärtechnik) wird weniger Trinkwasser verbraucht. Aufgrund der zu großdimensionierten Leitungssysteme verbleibt das Wasser zu lange in den Leitungen, die Gefahr von Verkeimung steigt. Steigende Kosten bspw. durch Leitungsspülungen sind die Folge. Durch den Anschluss- und Benutzungszwang ist die Abwasserentsorgung weitgehend zentral geregelt, mit der Folge erhöhter Leitungsaufwendungen pro Nutzer.
- **Nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr:** Die Aufstellung, Ausrüstung und Unterhaltung der Feuerwehr ist kommunale Pflichtaufgabe. Gemeinden als Träger der Freiwilligen Feuerwehren sind zunehmend überfordert, den flächendeckenden Brandschutz zu gewährleisten.
- **Mobilität:** Mobilität ist ein entscheidender Bereich, da die Erreichbarkeit von Infrastrukturen der Daseinsvorsorge gewährleistet werden muss – sonst können sie nicht in Anspruch genommen werden. Mobilität in ländlichen Räumen ist aktuell überwiegend Mobilität mit dem PKW. Der ÖPNV ist vielerorts ausgedünnt und stark mit dem Schülerverkehr verzahnt. In Ferienzeiten nimmt daher das ÖPNV-Angebot oftmals noch einmal ab. Die Mobilitätsabsicherung für Menschen ohne Möglichkeit der PKW-Nutzung wird zunehmend schwieriger.

Wie mit diesen vielfältigen Problemen in der Daseinsvorsorge im Wechselspiel von Anpassen und Gegensteuern umgegangen werden soll, ist Gegenstand einer breiten fachlichen Debatte, die unter verschiedensten Bezugspunkten geführt wird.

Zum einen finden sich vielfältige Vorschläge zum Umgang mit Problemen in einzelnen Daseinsvorsorgebereichen. Hierauf weist das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016) hin und führt nachfolgende Beispiel an.

Im Bereich der Schule und Bildung werden die Möglichkeiten der Aufrechterhaltung der schulischen Grundversorgung bspw. durch „Kleinschulen“, jahrgangsübergreifenden Unterricht bis hin zu Schulzweckverbänden diskutiert. Auch wird über Bündelung von Daseinsvorsorgeeinrichtungen nachgedacht. Dies kann z.B. die Zusammenlegung von Grundschulen mit Kindertagesstätten, den Aufbau von Mehrfunktionshäusern im Bereich der Nahversorgung aber auch die Weiterentwicklung von Kindertagesstätten zu Generationenstätten (hier werden Angebote für Familien und/oder Senioren angeschlossen) bedeuten. Im Bereich der Pflege werden u.a. Maßnahmen zur Stützung der häuslichen Pflege und der Ausbau von stationären Pflegeplätzen diskutiert ebenso wie Maßnahmen zur Anpassung der Häuslichkeit (barrierefreies Wohnen) und des Wohnumfeldes. Ein wichtiger Aspekt liegt im Aufbau von Unterstützungssystemen, die ein möglichst langes selbständiges Leben in der eigenen Häuslichkeit oder zumindest in der gewohnten Umgebung ermöglichen (Nachbarschafts-

hilfen, Bürgervereine, Quartierskonzepte, Seniorencoaches etc.). Zur Sicherung der medizinischen Versorgung finden sich vielfältige Vorschläge, die u.a. vom Aufbau Medizinischer Versorgungszentren MVZ und arztentlastender Modelle wie z.B. VERAH¹⁸ über Maßnahmen zur Attraktivierung des Landarztberufs bis hin zur Heilkundeübertragung auf pflegerische Fachkräfte reichen. Es wird darüber nachgedacht, wie Kommunikationsorte weiterentwickelt und belebt werden können. Im Bereich der Mobilität reichen die Vorschläge vom Ausbau eines starken Grundliniennetzes, dem Aufbau ergänzender Mobilitätsangebote bis zur Verknüpfung verschiedener Angebote samt Mobilitätsmanagement bis zur Erschließung neuer Nutzergruppen.

Neben diesen eher konkreten, an einzelnen Daseinsvorsorgebereichen entlang entwickelten Lösungsvorschlägen finden sich weitere Diskussionslinien, die sich eher grundlegend mit der Gewährleistung der Daseinsvorsorge beschäftigen. Hier sollen drei wichtige Diskussionslinien herausgegriffen werden, die für die weitere Argumentation in dieser Arbeit wichtig sind. Diese Diskussionslinien beschäftigen sich mit:

- Standards in der Daseinsvorsorge,
- regionalen Aushandlungsprozessen und
- dem neuen Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft.

2.2.2.1. Standards in der Daseinsvorsorge

Nach Hahne (2013) ist ein wichtiger Ansatz im Diskurs um die zukünftige Ausgestaltung der Daseinsvorsorge der Umgang mit den Standards, die den Angeboten der Daseinsvorsorge derzeit zugrunde liegen. Diese Diskussion ist auch nach Küpper et al. (2013, S. 41) notwendig, da viele Rechtsnormen, Standards und Vorschriften in Zeiten von wirtschaftlicher Prosperität entstanden sind und mit Blick auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels, insb. in Schrumpfsregionen, nicht mehr angemessen sind. „Gerade in dünn besiedelten Gebieten können Standards, die ursprünglich für Ballungsräume eingeführt wurden, zu Aufwendungen führen, die in keinem Verhältnis zu ihrem Nutzen stehen.“

Aus diesem Grund wird fachlich diskutiert, wie mit bestehenden Standards umzugehen ist und welche Möglichkeiten der Flexibilisierung bestehen. Nach Küpper et al. (2013) sind hier Standarderprobungsgesetze, Experimentierklauseln sowie die Festlegungen von Standards in Abhängigkeit von Raummerkmalen anzusprechen. Insgesamt soll hier dem Prinzip gefolgt werden: „Umbau von Rahmenbedingungen vor Abbau von Daseinsvorsorge“ (S. 40).

Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Frage nach Mindeststandards in der Daseinsvorsorge. Diese Frage ist deshalb aktuell, da die Daseinsvorsorge eng mit dem Leitbild der gleichwertigen Lebensverhältnisse gekoppelt ist (vgl. dazu genauer Kapitel 2.3.) und hier festgelegt werden muss, bei welcher räumlicher Ausstattung mit Einrichtungen und Angeboten der Daseinsvorsorge noch von einer Gleichwertigkeit gesprochen werden kann. Die aktuelle Fachdiskussion dreht sich daher um die Frage, ob und wenn ja, welche Mindeststandards geeignet wären oder ob nicht eher regionale Aushandlungsprozesse zur Festlegung der Daseinsvorsorgeleistungen ein geeigneter Weg sind. Auch wird darüber nachgedacht, beide Aspekte miteinander zu verbinden.

2.2.2.2. Regionale Aushandlungsprozesse in der Daseinsvorsorge

Ein weiterer Teil des Diskurses beschäftigt sich im Besonderen mit der Frage, wie bei Anerkennung der Notwendigkeit von regionalen Aushandlungsprozessen der Daseinsvorsorge diese vor Ort gestaltet werden können. Diese Frage wurde neben der Erarbeitung und Erprobung innovativer Lösungen in einzelnen Daseinsvorsorgebereichen intensiv in den beiden Modellvorhaben der Raumordnung „Demografischer Wandel – Region schafft Zukunft“ (Bundesministerium für Verkehr

¹⁸ VERAH: Versorgungsassistentin in der Hausarztpraxis

(2010c)) und „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016)) bearbeitet.

Das Modellvorhaben der Raumordnung „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ baute inhaltlich auf dem vorlaufenden MORO-Vorhaben auf und führte dieses weiter. In das „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ wurden 21 Modellregionen eingebunden, sodass mit Ende des MORO-Vorhabens ein breiter Erfahrungshintergrund bezüglich der Durchführung eines informellen Planungs- und Beteiligungsprozesses in der Daseinsvorsorge vorlag (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015b)).

Als Ergebnis des „Aktionsprogramms regionale Daseinsvorsorge“ wurde aus den gewonnenen Erkenntnissen ein Leitfaden für die Erstellung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge erarbeitet (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016)).¹⁹ Eine Regionalstrategie Daseinsvorsorge versteht sich gemäß des Leitfadens als ein beteiligungsorientierter informeller Planungsprozess mit langfristigem Planungshorizont (ca. 20 Jahre). Im informellen Planungsprozess können einzelne Daseinsvorsorgeteilbereiche ausgewählt und systematisch bearbeitet werden. Ziel ist es dabei, Anpassungsstrategien für die praktische Umsetzung zu entwickeln.

Dazu werden verschiedene methodische Bausteine vorgeschlagen, zu denen als zentrale Module kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzungen und Erreichbarkeitsmodellierungen, Szenarientwicklung und Kosten-Nutzen-Analysen gehören. Aufgrund ihres informellen Charakters ist die Regionalstrategie Daseinsvorsorge freier in der Ausgestaltung, was innovative und kreative Lösungen befördert. Gleichzeitig ist sie jedoch mit den formellen Fachplanungen in den entsprechenden Bereichen zu verzahnen.

Wie dargestellt ist die Regionalstrategie Daseinsvorsorge im Kontext der Notwendigkeit von regionalen Aushandlungsprozessen zu sehen. Zentral ist somit ein prozesshaftes Vorgehen, in dem alle relevanten Akteure des Daseinsvorsorgebereichs einzubinden sind und die Öffentlichkeit zu informieren ist. Hierfür liegen entsprechende Empfehlungen zur Prozessgestaltung vor, wobei besonderes Augenmerk auf die Übersetzung von fachplanerischer Expertise auf für Bevölkerung und Akteure anschlussfähige Informationen zu richten ist (z.B. in dem mit Visualisierungen von Daten in Form von Karten gearbeitet wird).

Insgesamt steht mit dem Instrument „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ damit ein fachlicher Ansatz zur Verfügung, wie mit den Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels in der Daseinsvorsorge auf unterer Ebene (Region, Landkreis, Gemeindezusammenschluss) umgegangen werden kann. Aufgrund der Komplexität und des damit verbundenen Aufwands eignet sich der Ansatz, um sich ausgewählten Daseinsvorsorgebereichen intensiv zu widmen und ggf. nacheinander verschiedene Bereiche zu bearbeiten.

2.2.2.3. Neues Leitbild der Daseinsvorsorge: Sorgende Gemeinschaften

Eine dritte Diskussionslinie beschäftigt sich mit einem neuen Leitbild für die Daseinsvorsorge, den sog. Sorgenden Gemeinschaften.

Sorgende Gemeinschaften knüpfen inhaltlich ebenfalls an den Diskurs zur Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse an (vgl. Kapitel 2.3.) und thematisieren hier einen neuen Zugang für die Gewährleistung der sozialen Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen. Sorgende Gemeinschaften (Caring Communities) werden dabei konzeptionell unterschiedlich weit gefasst. Zum einen werden sie als Ansatz der Behindertenhilfe und der Pflege mit dem Ziel, hilfs- und pflegebedürftigen Menschen ein selbstbestimmtes Leben und die Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen diskutiert (vgl.

¹⁹ Auch für das erste MORO-Vorhaben wurde ein Leitfaden zur Anpassung der öffentlichen Daseinsvorsorge an den demografischen Wandel mit dem Titel „Regionale Daseinsvorsorgeplanung“ entwickelt (Bundesministerium für Verkehr (2010a)).

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2014, S. 26f.)). Zum anderen versteht man Sorgende Gemeinschaften als einen neuen Gesellschaftsentwurf.

Im letzteren Fall steht allgemein die Gestaltung des Zusammenlebens vor Ort im Fokus. Hier wird stärker die Frage diskutiert wie alle Menschen an der Gesellschaft teilhaben können (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2014, S. 26)). Belange von Kindern und Jugendlichen sind in diesem Verständnis beim Aufbau Sorgender Gemeinschaften ebenso zu berücksichtigen wie diejenigen von Senioren und Hochaltrigen. Damit sind Sorgende Gemeinschaften inhaltlich „sektoren-, themen- und generationen- bzw. zielgruppenübergreifend angelegt“ (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (2014, S. 26)).

Der Kern Sorgender Gemeinschaften ist der Aufbau einer neuen Sorgeskultur, die auf dem menschlichen Grundbedürfnis der Sorge umeinander beruht. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass alle Menschen Potenziale und Ressourcen besitzen, die sie in die Gemeinschaft einbringen können. Ausgehend von diesem Grundbedürfnis wird auf der kleinsten Ebene (Dorf, Nachbarschaft) in Sorgenden Gemeinschaften „verhandelt“, wie diese Potenziale und Ressourcen in freiwilliger Selbstverpflichtung zur Gestaltung des gemeinsamen Zusammenlebens und zum Aufbau von Hilfs- und Unterstützungsstrukturen eingesetzt werden können.

Dazu gehört mit Blick auf das „Leben im Alter“ das Aufspannen eines Sorgenetzes, das es betroffenen hilfs- und pflegebedürftigen Personen ermöglicht, möglichst lange selbstbestimmt vor Ort zu leben und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

Dieses Sorgenetz wird dabei aus unterschiedlichen Partnern (professionelle Dienstleister wie bspw. Pflegedienste, zivilgesellschaftlich getragene Organisationen wie bspw. Bürgervereine, Nachbarschaften, Freundeskreis und Familienangehörigen) verbindlich aufgebaut. Ein solches Sorgenetz, das vom einzelnen Individuum aus gedacht werden muss, ist an den Nahraum der Person gebunden, sodass Sorgende Gemeinschaften immer einen sozialräumlichen Ansatz verfolgen. Der angesprochene Nahraum kann dabei die Nachbarschaft und in den kleineren Strukturen des ländlichen Raums das Dorf sein. Damit wird in Sorgenden Gemeinschaften die Erbringung von Daseinsvorsorgeleistungen an das Dorf bzw. die Nachbarschaft adressiert, die in „dörflicher Selbstorganisation“ diese erbringen soll (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a, S. 105)).

Das bedeutet, dass auf Dörfer und Nachbarschaften unter dem Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft neue Aufgaben der Daseinsvorsorge zukommen, die von ihnen zu bewältigen sind. Im engeren Sinne sind dies die Organisation und Koordination von Pflege- und Unterstützungsleistungen für pflege- und hilfsbedürftige Menschen. Im weiteren Sinne sind auch andere sozialpolitische Themen (Kinder- und Jugendarbeit, intergenerative Ansätze oder integrationspolitische Fragen) angesprochen. Da der Aufbau von Sorgenden Gemeinschaften ebenfalls bestimmte infrastrukturelle Voraussetzungen erfordert (Vorhandensein von angepasstem Wohnraum, ein entsprechendes Wohnumfeld, Mobilitätsangebote etc.), müssen auch Fragestellungen die über den sozialen Bereich hinausgehen bearbeitet werden.

Sorgende Gemeinschaften sind, aufgrund der Notwendigkeit der verbindlichen Gewährleistung von Daseinsvorsorgeleistungen, mehr als gute Nachbarschaften. Daher müssen Nachbarschaften und Dorfgemeinschaften für die auf sie zukommenden Aufgabenstellungen ausgerichtet und stärker organisiert werden (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a, S. 106)). Ziel ist es, sie zu „Selbstverantwortungsgemeinschaften“ zu entwickeln (S. 105f.), wobei dies nicht bedeutet, dass die Dörfer und Nachbarschaften allein zuständig für die Gewährleistung der Daseinsvorsorge wären. Nach dem Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a) geht es zwar darum, „das Quartier oder das Dorf als bürgerschaftlich getragene Ebene der subsidiären Eigenverantwortung zu etablieren, doch zielt dies zugleich darauf, einen Leistungsverbund zwischen gestärkten Selbsthilfestrukturen und (flexibilisierten) öffentlichen Leistungen zu etablieren“ (S. 108). Sorgende Gemeinschaften verstehen sich damit als ein Wechselspiel aus Selbstverantwortung und

neuem öffentlichen Handeln, das Selbstverantwortung und die „Koproduktion von Gemeinwohl“ möglich macht (S. 109).

Damit Sorgende Gemeinschaften auf Ebene von Dörfern oder Stadtteilen aufgebaut werden können, benötigen sie Unterstützung bspw. durch „Rückgrat- und Patenschaftsorganisationen“ (S. 113). Diese Organisationen stehen den Dörfern für verschiedenste Fragestellungen mit inhaltlicher und methodischer Expertise zur Verfügung. Dörfer und Stadtteile werden dahingehend entlastet, dass sie bei der Entwicklung von Sorgenden Gemeinschaften nicht alle Fragen selbstständig lösen müssen.

Das Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft kann damit als eine Antwort auf die Auswirkungen des demografischen Wandels gesehen werden und insbesondere für die kleineren Einheiten (Dörfer, Ortsteile, Stadtteile) in ländlichen Räumen eine Möglichkeit der Gewährleistung der Daseinsvorsorge in öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Partnerschaft darstellen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Daseinsvorsorge für viele ländliche Räume in Schrumpfungsbereichen weiterhin ein zentrales Handlungsfeld ist. Die Herausforderung in der Gewährleistung der Daseinsvorsorge bleibt nach wie vor hoch. Neben Lösungen in einzelnen Daseinsvorsorgeteilbereichen ist für die ländliche Entwicklung die fachliche Verständigung über regionale Aushandlungsprozesse besonders relevant.

2.3. Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse

2.3.1. Gleichwertigkeitspostulat als Leitbild der räumlichen Entwicklung

Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ist heute ein zentraler Begriff der Raumordnung und als Leitbild im Raumordnungsgesetz (ROG) vom 22. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2968) festgeschrieben. In § 1 Abs. 2 wird formuliert:

„Leitvorstellung bei der Erfüllung der Aufgabe nach Absatz 1 ist eine nachhaltige Raumentwicklung, die die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt und zu einer dauerhaften, großräumig ausgewogenen Ordnung mit gleichwertigen Lebensverhältnissen in den Teilräumen führt.“

Damit orientiert sich das Gleichwertigkeitspostulat am Grundgesetz (GG) Artikel 72 Abs. 2, indem es heißt:

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

Das Gleichwertigkeitspostulat hat jedoch selbst keinen Verfassungsrang. Brandt (2015, S. 7) führt mit Blick auf die verfassungsrechtlichen Grundlagen aus, dass „Art. 72 Abs. 2 GG keinen (!) übergreifenden Handlungsauftrag – an wen auch immer gerichtet –, gleiche oder auch nur gleichwertige Lebensverhältnisse im Bundesgebiet herzustellen [enthält].“ Vielmehr regelt Artikel 72 die Rahmenbedingungen der konkurrierenden Gesetzgebung zwischen Bund und Ländern. Ein Agieren seitens des Bundes mit Blick auf die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist dennoch möglich, jedoch als Ausdruck gewollter Politik, nicht als Ableitung aus der Verfassung (S. 1).

Hinzu kommt, dass das Bundesverfassungsgericht 1994 geurteilt hat, dass der „Bund nur dann konkurrierende Gesetzgebungskompetenzen wahrnehmen soll, „wenn sich die Lebensverhältnisse in den Ländern der Bundesrepublik in erheblicher, das bundesstaatliche Sozialgefüge beeinträchtigender Weise auseinander entwickelt haben oder sich eine derartige Entwicklung konkret abzeichnet“ (BVerfGE 106, 62-166)“ (Buchwald et al. (2012, S. 10)).

Da das Gleichwertigkeitspostulat – wie nachfolgend genauer dargelegt wird – eng mit der Daseinsvorsorge verbunden ist, wurde als Resultat dieser Rechtsprechung die Herstellung von gleichwertigen Lebensverhältnissen mit der Einhaltung von Mindeststandards in der Daseinsvorsorge verknüpft (Kersten 2009, S. 26).

Aktuell ist die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse Gegenstand intensiver fachlicher Diskussionen.²⁰ Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung steht die Frage, wie mit diesem Leitbild weiter umzugehen ist. Das Gleichwertigkeitspostulat ist nach wie vor ein zentrales gesellschaftlich-politisches Leitbild und orientiert Programme und Maßnahmen der ländlichen Entwicklung. Eine veränderte Auffassung zum Gleichwertigkeitspostulat hätte somit konkrete Auswirkungen auf die ländliche Entwicklung.

2.3.2. Beibehaltung, Abkehr oder Neuinterpretation

Das Gleichwertigkeitspostulat ist jedoch kein statisches Moment der Raumordnung. Vielmehr ist die Frage, wie mit räumlichen Disparitäten umgegangen werden soll und wie ein entsprechendes Leitbild dazu aussehen kann, schon immer Gegenstand fachlicher Diskussionen. Dies zeigt deutlich die Genese des Leitbildes der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse.

Seine Wurzeln hat das heute gültige Gleichwertigkeitspostulat in den Nachkriegsjahren, wo es 1949 noch unter der „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ eingeführt wurde. Ziel war es damals, eine Angleichung der Lebensverhältnisse und einen wachsenden Wohlstand für alle Menschen in allen Räumen zu gewährleisten. Mit Blick auf die ländlichen Räume wurde hier vor allem eine Angleichung an die Ausstattung der urbanen Räume gesehen.

Kuhn und Klingholz (2013, S. 8) weisen darauf hin, dass „dieses Prinzip [...] die Angleichung schwächer entwickelter und weniger gut versorgter Gebiete an prosperierende Regionen vor[sieht]. So sollen sich der Norden und der Süden, der Osten und der Westen, der ländliche Raum und die Städte einander annähern.“

Damit ruhte das Leitbild gedanklich auf den Prinzipien eines Wohlfahrtsstaates, in dem der Staat für die Entwicklung zu sorgen und insbesondere Leistungen der Daseinsvorsorge selbst zu erbringen hatte. Über die Jahre wurde allerdings deutlich, dass trotz dieses auf Wachstum und Konvergenz ausgerichteten Leitbildes eine differenzierte räumliche Entwicklung eintrat und räumliche Disparitäten nicht verschwanden (Miosga (2015, S. 11)). So blieb die Diskussion über die Richtigkeit und Anwendbarkeit des Leitbildes bestehen, wie Miosga (2015) im Überblick zeigt. Mit der Wiedervereinigung Deutschlands wurde diese Diskussion weiter befördert und führte dazu, dass 1992 die „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ durch die „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ abgelöst wurde. Unter der Gleichwertigkeit versteht man dabei, dass die Lebensverhältnisse in den Räumen nicht gleich, aber gleich viel wert sein sollen. Damit wurde mit dem Leitbild zum einen der Vielgestaltigkeit der Räume und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten Rechnung getragen. Zum anderen jedoch auch die Frage aufgerufen, wie unterschiedlich Räume und ihre Entwicklung sein dürfen, sodass noch von gleichwertigen Lebensverhältnissen gesprochen werden kann. Hierauf gründet auch die Auseinandersetzung über die Mindeststandards in der Daseinsvorsorge.

Parallel zu dieser Entwicklung vollzog sich zudem ein Paradigmenwechsel im Staats- und Governance-Verständnis. Anstelle des fürsorgenden Wohlfahrtsstaates trat sukzessive ein Verständnis des vorsorgenden Gewährleistungs- und Verantwortungsstaates. Dies hatte zur Folge, dass der Staat bspw.

²⁰ Dass diese Diskussion nicht nur Gegenstand des Fachdiskurses ist, zeigt sich prägnant im Bayrischen Volksentscheid 2013, mit dem die Bürger das Ziel der „gleichwertigen Lebensverhältnisse und Arbeitsbedingungen“ in die Bayerische Verfassung geschrieben haben.

Leistungen der Daseinsvorsorge nicht mehr unbedingt selbst erbringen, jedoch die Erbringung der Leistungen gewährleisten muss.

Ebenso hat sich über die Zeit das Governance-Verständnis mit den Folgen verändert, dass nichtstaatlichen Akteuren und der Zivilgesellschaft eine höhere Verantwortung zukommt und sich neue Beteiligungs- und Aushandlungsprozesse etabliert haben (Kötter (2016, S. 76)).

Neben dem Wandel im Staats- und Governance-Verständnis sind nach Kötter (2016, S. 76) insbesondere der demografische und soziale Wandel, die ökonomische Polarisierung mit sich verschärfenden Standortkonkurrenzen sowie die räumliche Konzentration und Zentralisierung der Daseinsvorsorge dafür verantwortlich, dass das Gleichwertigkeitsprinzip weiterhin auf dem Prüfstand steht.

Der dazu geführte Diskurs ist seit vielen Jahren breit und differenziert. Dabei reichen grundsätzliche Positionen zum Umgang mit dem Gleichwertigkeitspostulat von der Beibehaltung über eine Neuinterpretation bis hin zur vollständigen Abkehr, wie Machhold (2010) im Überblick darlegt.

Eine vollständige Abkehr vom Leitbild der Gleichwertigkeit wird z.B. vom Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung vertreten (Kröhnert et al. (2011), Kuhn und Klingholz (2013)). „Von staatlicher Seite ist mehr Ehrlichkeit notwendig, um bei der Daseinsvorsorge zu realistischen Zielen und Erwartungen zu kommen. Die Abschaffung des grundgesetzlichen Ziels gleichwertiger Lebensverhältnisse wäre ein Schritt in diese Richtung. [...] Investieren die Beteiligten hingegen weiterhin in die Versorgungsinfrastruktur von Schrumpfbereichen, werden Mittel gebunden, die anderenorts mehr zum Wohle der Bürger beitragen könnten“ (Kuhn und Klingholz (2013, S. 70)). Nach Auffassung des Berlin-Instituts solle das Gleichwertigkeitspostulat vielmehr durch andere Raumordnungsprinzipien ersetzt werden, die sowohl die wirtschaftliche wie die demografische Realität als auch die ökologischen Notwendigkeiten berücksichtigen. Erste mögliche Leitbilder wie „Wachstum und Innovation“, „Daseinsvorsorge sichern“ und „Ressourcen bewahren, Kulturlandschaft gestalten“ könnten dazu ins Gespräch gebracht werden (S. 11).

Andere Autoren verfolgen dahingehend eher einen Ansatz der Neuinterpretation, der das Prinzip der gleichwertigen Lebensverhältnisse in der Raumordnung beibehält, aber dieses Prinzip im Kontext der heutigen Anforderungen weiterentwickelt und interpretiert.

Für eine Neuinterpretation spricht sich Hahne (2005) aus und fordert mit Blick auf das Gleichwertigkeitspostulat eine besondere Verpflichtung für die Entwicklung ländlicher peripherer Räume (S. 257). „Vielfach steht beim Gleichwertigkeitsziel die Interpretation als Ausgleichsziel im Vordergrund. Territoriale Kohäsion kann jedoch auch unter Entwicklungsgesichtspunkten betrachtet werden. Hier geht es darum, die kreativen Talente und Innovationspotenziale auch peripherer Regionen im gesamtwirtschaftlichen Interesse zu heben. Die Instrumente der Raumordnung sind jedoch anzupassen. Notwendig ist ein Grundkonsens über die öffentliche Bereitstellung und Erreichbarkeit von Infrastruktur in peripheren ländlichen Räumen“ (S. 262).

Kötter (2016, S. 85) stellt heraus, dass „die bestehenden und sich teilweise verschärfenden räumlichen Disparitäten einen dringenden raumordnerischen Handlungsbedarf erkennen [lassen], der freilich zunächst eine Neuinterpretation des Gleichwertigkeitsprinzips einschließlich der Auseinandersetzung mit passenden Strategien und Instrumenten voraussetzt.“ Auch weist er darauf hin, dass sich der „Ansatz bewährt“ hat und die ländlichen Räume davon „sehr profitieren konnten“. Aus Sicht von Kötter stellen „Gleichwertigkeit und räumliche Diversität im Sinne von Vielfalt keine Gegensätze dar und schließen sich nicht aus“ (S. 86).

Ein zentrales Moment im neuen Umgang mit dem Gleichwertigkeitspostulat ist die Abkehr vom tradierten Verständnis eines wohlfahrtsstaatlichen Gleichwertigkeitspostulats. Nach Kersten (2009). „liegt das Problem der tradierten Bestimmung des Gleichwertigkeitspostulats in der ein-

dimensionalen Orientierung auf ein hohes wohlfahrtsstaatliches Niveau, so liegt das Problem der Karlsruher Neuinterpretation des Gleichwertigkeitsgrundsatzes in der eindimensionalen Orientierung auf ein Minimum der Daseinsvorsorge. Deshalb ist das Gleichwertigkeitspostulat so oder so nicht in der Lage, normativ auf die räumlichen Differenzen zu reflektieren, welche die Gewährleistung der Daseinsvorsorge gegenwärtig und künftig bestimmen.“

Kersten (2009) empfiehlt daher sich vom *wohlfahrtsstaatlichen Leitbild* der Gleichwertigkeit zu verabschieden. Stattdessen solle man sich am wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt der Bundesrepublik orientieren, wenn es um Vernetzung von Verkehrs-, Versorgungs-, Gesundheits-, Kommunikations- und Bildungsinfrastrukturen in einer gleichzeitig schrumpfenden und wachsenden Gesellschaft geht (Kersten (2009, S. 35)). In einer späteren Arbeit wird jedoch deutlich (Kersten et al. (2015)), dass mit der Abkehr vom wohlfahrtsstaatlichen Leitbild nicht eine vollständige Abkehr vom Gleichwertigkeitspostulat gemeint ist. Vielmehr wird hier der normative Charakter des Leitbildes gleichwertiger Lebensverhältnisse herausgestellt, den es in der Debatte wieder zu beleben gilt.

In der Zusammenschau wird somit deutlich, dass es einer Neujustierung des Gleichwertigkeitspostulats bedarf und diese Diskussion fortgesetzt werden muss. Nach Kötter (2016, S. 93) ist vordringlich zu klären, „welches Ausmaß an räumlichen Disparitäten hingenommen werden soll, das einen Eingriff des Staates begründet und mit welchen Strategien und Mitteln die formulierten Gleichwertigkeitsziele erreicht werden sollen.“

2.3.3. Gleichwertigkeitspostulat im Kontext räumlicher Gerechtigkeit

Allerdings ist bei der Diskussion um das Gleichwertigkeitspostulat auch zu sehen, dass die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse einen starken normativen Kern besitzt. Gleichwertige Lebensverhältnisse sind vor allem ein Gestaltungsauftrag, darauf weisen Kersten et al. (2015) hin.

„Unsere Verfassung gibt uns auf, die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in der Bundesrepublik aktiv zu gestalten. Dafür müssen wir zunächst den sozialen Kern dieser politischen Gestaltungsaufgabe erkennen. Er liegt im Wert gleicher Lebensverhältnisse! Dies kann jedoch nicht bedeuten, dass wir lediglich eine Nivellierung nach unten betreiben und nun Mindeststandards für alle Lebensbereiche ausgeben. Vielmehr sind wir in Zeiten des demografischen Wandels, der Digitalisierung der Lebenswelt und zunehmend weltweiter Konflikte gefordert, ein neues Integrationsversprechen zu entwerfen, das auf Freiheit, Gleichheit und Solidarität aufgebaut ist“ (Kersten et al. (2015, S. 10)).

Ähnlich argumentiert auch Nida-Rümelin (2010), indem auch er den normativen Charakter der Gleichwertigkeit betont. Er verweist darauf, dass „der Staat [...] die Aufgabe [hat], die Bedingungen so zu schaffen, dass die Menschen nach eigenen Vorstellungen leben können.“ „Es geht um gleiche Autonomie, um die gleiche Fähigkeit, ein Leben nach eigenen Vorstellungen zu leben. Dafür muss nicht alles gleich sein, dafür muss es keine Gleichverteilung von Gütern geben, aber gleiche Freiheiten, gleiche Chancen, gleiche Bedingungen eines selbstbestimmten Lebens“ (S. 21). Die Bürger haben damit einen gleichen Anspruch auf Wertschätzung, auf eine Kultur der gleichen Anerkennung (S. 23). Nach Auffassung Nida-Rümelins (2010) geht es also „um plurale Gleichheit, um Gleichbehandlung, nicht um Gleichheit der Ergebnisse, wie es lange Zeit die Raumordnungspolitik prägte“ (S. 24). Er stellt damit heraus, dass Politik und Gesellschaft das normative Ziel der Gleichwertigkeit in regional unterschiedlichen Situationen umsetzen müssen.

Durch den normativen Kern des Gleichwertigkeitspostulats ist damit im Umgang mit diesem Leitbild auch eine Frage der „raumbezogenen Gerechtigkeit angesprochen“ (Schneider (2011)). Schneider (2011) führt dazu aus, dass die meisten Gerechtigkeitstheorien davon ausgehen, dass eine Gesellschaft dann gerecht geordnet ist, wenn faire Ausgangsbedingungen vorliegen (S. 23). „Niemand soll aufgrund von Dingen, für die er nichts kann, schlechter dastehen im Leben als andere. Wenn wir uns

für Gerechtigkeit einsetzen, dann wollen wir dafür sorgen, dass alle Menschen gleiche Lebensaussichten und gleiche Chancen haben“ (S. 23).

Mit Bezugnahme auf den Aspekt der sozialen Gerechtigkeit bedeutet das nach Schneider (2011), dass soziale Herkunft, angeborene Begabung aber auch der Ort, in den der einzelne Mensch zufällig hineingeboren wird, Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen haben – und damit auch Quelle für Benachteiligungen sein können. „Demnach ist es nicht nur eine Forderung der Gerechtigkeit, durch die soziale Herkunft und natürliche Begabung bedingte Nachteile zu kompensieren, sondern auch „Nachteile“, die durch die territoriale Herkunft bedingt sind“ (S. 26). In diesem Sinne kann nach Schneider (2011) das Gleichwertigkeitspostulat interpretiert werden. „Gleichwertigkeit zielt auf eine Gleichheit im Sinne von Chancengleichheit. Das heißt: Alle müssen die gleichen Chancen für die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben haben“ (S. 26). Dazu müssen die Menschen jedoch auch befähigt werden, denn das Ziel von Chancengleichheit heißt Befähigungsgerechtigkeit.

In Anlehnung an den Ökonomen Amartya Sen und die Philosophin Martha C. Nußbaum stehen für Schneider (2011, S. 28) beim Befähigungsansatz „die realen Möglichkeiten von Personen im Mittelpunkt, ihre je eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und in einer selbstbestimmten Weise zu nutzen.“

Nach Schneider (2011, S. 28) geht es dabei nicht um die einfache Zuteilung von Gütern, sondern die distributive Aufgabe „zielt auf die Entwicklung von Befähigungen und auf die Erschließung von Freiheits- und Teilhabespielräumen ab.“ Um Befähigungen zu entwickeln, ist es weiterhin notwendig, die spezifischen sozialen und räumlichen Kontexte zu berücksichtigen. Angesetzt werden muss bei dem Wissen und den Lebenserfahrungen vor Ort. Damit steht für Schneider (2011, S. 28) fest: „Der konkrete Mensch, der immer in ein soziales und räumliches Umfeld eingebettet ist, muss Ausgangspunkt und Ziel, Subjekt und Träger aller Entwicklungen sein.“ Die Freiheit und Eigeninitiative der Menschen gilt es daher zu fördern.

Auch Nida-Rümelin (2010) stärkt diesen Ansatz, wenn er auf das Fundament moderner europäischer Demokratien hinweist, in der Freiheit und Gleichheit für den Einzelnen verkoppelt sind. „Menschen sind Autorinnen und Autoren ihres Lebens, sie sind autonom, sofern sie nach Regeln handeln, die sie sich selbst geben. Sie müssen das, was sie tun, gegenüber jedermann verantworten. Das ganze Rechtssystem beruht auf dieser Grundlage. Und jetzt tritt das Entscheidende hinzu: Die Bedingungen müssen so sein, dass die Menschen diese Autonomie gleichermaßen wahrnehmen können. [...] Aber der Staat hat die Aufgabe, die Bedingungen so zu schaffen, dass die Menschen nach eigenen Vorstellungen leben können“ (S. 20f.). Der „gleiche Anspruch auf Wertschätzung“ den alle Bürger genießen, bedeutet damit auch, dass territoriale Herkunft hier keinen Einfluss auf die Wertschätzung haben darf (S. 23).

Den Bezug zur räumlichen Gerechtigkeit formuliert auch Miosga (2015). Er stellt heraus, dass die Sicherung und Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse dem sozialen Ausgleich in räumlicher Hinsicht dient (S. 83). „Die Bereitstellung von Infrastrukturen der Daseinsvorsorge und die Gewährleistung von regionalen Zugangsmöglichkeiten zu staatlichen Vorleistungen, die für die Entfaltung individueller Entwicklungschancen notwendig sind, können als Organisationsprozess einer „räumlichen Gerechtigkeit“ verstanden werden, wenn in allen Teilräumen vergleichbare Chancen der freien und gleichen Entfaltung der Persönlichkeit eröffnet werden“ (S. 83).

Das Gleichwertigkeitspostulat als Auftrag für die Gestaltung eines „Organisationsprozesses der räumlichen Gerechtigkeit“ hat damit grundlegende und weitreichende Bedeutung, vor allem mit Blick auf die vielfältigen Herausforderungen insbesondere in strukturschwachen ländlichen Räumen.

In diesem Kontext ist relevant, dass gleichwertige Lebensverhältnisse nicht alleine durch den Staat hergestellt werden können (Miosga (2015). In der Weiterentwicklung des Wohlfahrtsstaats hin zu einem Gewährleistungsstaat, der die Leistungserbringung sicherstellt aber nicht immer selbst

erbringt, müssen gleichwertige Lebensverhältnisse in „hybriden Kooperationsformen“ produziert werden (S. 23). Staatliche, zivilgesellschaftliche, kommunale und privatwirtschaftliche Akteure müssen daher zusammenwirken. Mit Bezugnahme auf regional unterschiedliche Situationen werden nach Miosga (2015, S. 23) daher partizipative Aushandlungsprozesse notwendig, die festlegen „welches Ausmaß und welche Qualität öffentlicher Güter oder Infrastrukturen in der Daseinsvorsorge erforderlich sind.“ Damit gilt es, bei verschiedenen räumlichen Entwicklungsmustern „Vielfalt zu ermöglichen und gleichzeitig eine Basis zu schaffen, den Zusammenhalt zu sichern. Die Akzeptanz von regionalen Unterschieden wird dann gefördert, wenn die Differenzen in der Daseinsvorsorge durch spezifische regionale Qualitäten und Chancen kompensiert oder durch modifizierte Formen der Leistungserbringung ausgeglichen werden können“ (S. 85).

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass das Gleichwertigkeitspostulat eine aktive Politik der Unterstützung strukturschwacher ländlicher Räume in Schrumpfungsgebieten begründet. Mit Blick auf die Chancengleichheit aller Menschen müssen Lebensverhältnisse gestaltet werden, bei denen keiner aufgrund seiner territorialen Herkunft benachteiligt wird. Da jedoch auch die Vielfalt der ländlichen Räume zu berücksichtigen ist, sind regionale Aushandlungsprozesse auch aus dem Blickpunkt der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und der räumlichen Gerechtigkeit besonders wichtig.

2.4. Instrumente der Landentwicklung

2.4.1. Rahmen der Landentwicklung in Deutschland

Ländliche Entwicklung zu gestalten, ist zentrale Aufgabe der Landentwicklung. Herausragendes Ziel der Landentwicklung ist es, „die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse der ländlichen Räume in Deutschland insbesondere unter den Bedingungen der Globalisierung und des demografischen Wandels nachhaltig zu sichern“ (ARGE Landentwicklung (2011, S. 7)). Dabei ist sie auch gefordert neben der Globalisierung und dem demografischen Wandel weitere Wandlungsprozesse und neue Herausforderungen wie bspw. den Klimawandel oder den Schutz der biologischen Vielfalt zu berücksichtigen (S. 9).

Um das beschriebene Ziel zu erreichen, bietet die Landentwicklung verschiedene Instrumente zur Unterstützung der ländlichen Räume an. Die Leitlinien der ARGE „Nachhaltige Landentwicklung“ – die ARGE ist eine Arbeitsgemeinschaft aus Vertretern des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft sowie von Vertretern der für den Bereich Landentwicklung zuständigen Ministerien der Länder (Alker 2016, S. 59) – stellen für die Landentwicklung einen bundesweit abgestimmten Orientierungsrahmen hinsichtlich Anlage und Ausrichtung der zur Verfügung stehenden Instrumente dar.

Die Instrumente der Landentwicklung sind in den Maßnahmenkatalog der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) eingebunden, sodass hier entsprechende Förderungen zur Verfügung stehen. Die spezifische Ausgestaltung der Instrumente der Landentwicklung erfolgt in den einzelnen Bundesländern und hat zur Folge, dass einerseits die Instrumente passgenau auf die Situation in den Bundesländern ausgerichtet werden können. Allerdings sind andererseits viele unterschiedliche Regelungen im Detail zu beobachten. Die Anpassung der Instrumente erfolgt in den Bundesländern durch nachgeordnete Verwaltungsregelungen, wie bspw. die rheinland-pfälzische Verwaltungsvorschrift „Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung“ zeigt (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (8.12.2004)).

Einer übergeordneten bundesweiten Sichtweise geschuldet, beziehen sich nachfolgende Ausführungen zu Aufgaben und Instrumenten der Landentwicklung auf die Leitlinien der Landentwicklung in ihrer aktuell gültigen Fassung von 2011 (ARGE Landentwicklung (2011)).

Die Leitlinien in der Fassung von 2011 sind somit mehrere Jahre alt, aber nach Buchwald (2016, S. 71) immer noch aktuell. Dies belegen „die tatsächlichen und konkreten Entwicklungsprozesse in ländlichen Räumen.“ Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass ländliche Räume, insb. in Schrumpfungsbereichen, sich nach wie vor mit dem demografischen und wirtschaftlichen Wandel auseinandersetzen müssen und die darauf justierten Instrumente der Landentwicklung zur Unterstützung einsetzen.

Allerdings zeigt sich auch, dass die Leitlinien der Landentwicklung einer Fortschreibung bedürfen (Buchwald (2016, S. 71)). Die Leitlinien wurden schon immer entlang der Notwendigkeiten der Unterstützung ländlicher Räume weiterentwickelt (Alker (2016)) und sind daher im Kontext der aktuellen Herausforderungen zu sehen. Die beschriebene hohe Zuwanderung durch Migranten und Schutzsuchende ist eine solche aktuelle Herausforderung, die in diesem Ausmaß 2011 nicht absehbar war. Aber auch die Überlegungen zur Fortentwicklung der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und Küstenschutz“ (GAK) werden Auswirkungen auf die Instrumente der Landentwicklung haben (Buchwald (2016, S. 71)). Hinzu kommt, dass insbesondere die Gestaltung sozialer Prozesse in ländlichen Gemeinden mit ihren Dörfern eine zunehmende Bedeutung erhält. Dies alles wird in neuen Leitlinien Berücksichtigung finden müssen. Für den Bereich der Zuwanderung stellt das „Positionspapier zur nachhaltigen Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen“ der ARGE Landentwicklung bereits den Weiterentwicklungsbedarf mit Blick auf die nachhaltige Integration dar (ARGE Landentwicklung (2016)).

Nachfolgend sollen die aktuell gültigen Instrumente der Landentwicklung hinsichtlich ihrer Potenziale im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel beurteilt werden. Auch wird dargelegt, wie die heutigen Instrumente mit Blick auf die nachhaltige Integration eingesetzt werden können. Hierbei wird auf die wissenschaftliche Vorarbeit, Beratung, Mitwirkung und redaktionelle Bearbeitung der Autorin bei der Erstellung des Positionspapiers zurückgegriffen (ARGE Landentwicklung 2016).

Bei den nachfolgenden Ausführungen ist zudem zu berücksichtigen, dass Erkenntnisse aus der Übertragung von Change Management in die ländliche Entwicklung bereits in die Fortschreibung der Leitlinien (die in der aktuell gültigen Fassung von 2011 mündete) eingeflossen sind (vgl. Kapitel 1). Im Ergebnis wurde in die Leitlinien 2011 das Instrument „Wandel in den Köpfen“ aufgenommen, auf das im Weiteren noch eingegangen wird.

2.4.2. Aufgaben und Instrumente der Landentwicklung

Die Instrumente der Landentwicklung sind darauf ausgerichtet, ländliche Räume im Umgang mit dem agrarstrukturellen und demografischen Wandel sowie den damit zusammenhängenden Schrumpfungsprozessen zu unterstützen. Dabei wird angestrebt, die ländlichen Räume zukunftsgerichtet aufzustellen und entsprechende Entwicklungsprozesse auszulösen.

Die Leitthesen zur Landentwicklung unterlegen dies (ARGE Landentwicklung (2011, S. 7)). Alle Instrumente der Landentwicklung werden nach Vorgabe dieser drei Leitsätze eingesetzt. Die Leitsätze lauten:

- **Leitsatz 1:** Ländliche Räume als Arbeitsräume für Landwirtschaft und Forstwirtschaft erhalten und wirtschaftliche Beschäftigung beleben
- **Leitsatz 2:** Regionale und gemeindliche Entwicklung stärken
- **Leitsatz 3:** Natürliche Lebensgrundlagen und kulturelles Erbe entwickeln und bewahren

Mit Blick auf den weiteren Fortgang dieser Arbeit ist der zweite Leitsatz, der sich mit der regionalen und gemeindlichen Entwicklung beschäftigt, besonders hervorzuheben – wenngleich natürlich auch die anderen beiden Leitsätze für die Entwicklungsmöglichkeiten ländlicher Gemeinden sehr bedeutsam sind.

Unter dem zweiten Leitsatz finden sich vor allem **inhaltliche Ansätze**, die ländliche Gemeinden und Regionen im Umgang mit dem demografischen Wandel unterstützen sollen. Dabei werden explizit die Innenentwicklung und die Grundversorgung in der Daseinsvorsorge sowie die Schaffung positiver Beiträge in der Wertschöpfung und die Förderung des ländlichen Tourismus angesprochen.

Einzelnen ausgeführt bedeutet dies, dass mit Hilfe der Instrumente der Landentwicklung eine nachhaltige Siedlungsentwicklung angestrebt werden soll. Die Innenentwicklung, die Vitalisierung der Ortskerne, die Wiedernutzung von Brachflächen und der Erhalt ortsbildprägender dörflicher Bausubstanz durch Umnutzung und Sanierung sind zentrale Anliegen und werden durch entsprechende Maßnahmen unterstützt. Damit können die Instrumente der Landentwicklung auch für einen Dorfbau eingesetzt werden.

Neben der Siedlungsentwicklung sind die Instrumente der Landentwicklung im Bereich der Daseinsvorsorge vor allem auf die Sicherstellung der Grundversorgung mit infrastrukturellen Einrichtungen und Dienstleistungen ausgerichtet – gemäß dem Auftrag der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse. Damit werden hier Maßnahmen vorbereitet und unterstützt, die eine Anpassung der Daseinsvorsorge – im Kontext einer sich verändernden Bevölkerung in den Dörfern – vornehmen. Nach Ewald (2016, S. 234) ist hier eine „generationengerechte Entwicklung, die die Bedürfnisse des wachsenden Anteils älterer Menschen berücksichtigt und die Lebensbedingungen und Chancen für junge Menschen, für Familien und ganz aktuell auf für anerkannte Flüchtlinge verbessert“, wichtig. Neben örtlichen Infrastrukturen sollen mit den Instrumenten der Landentwicklung auch übergeordnete Infrastrukturen wie die Verkehrs- und Kommunikationsinfrastrukturen modernisiert werden.

In den Leitlinien wird explizit darauf verwiesen, wie entscheidend die Stärkung der Wirtschaftskraft sowie die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen für die Entwicklung ländlicher Räume sind. Neben Maßnahmen für die Land- und Forstwirtschaft werden mit den Instrumenten der Landentwicklung auch Maßnahmen zur Unterstützung der ländlichen Wirtschaft vorgesehen. Auch der ländliche Tourismus ist eine wichtige Einkommensquelle ländlicher Räume und wird hier unterstützt und entwickelt.

Neben dieser inhaltlichen Ausrichtung v.a. im Bereich der regionalen und gemeindlichen Entwicklung verfolgt die Landentwicklung **fachliche Handlungsgrundsätze**, die Anlage und Ausgestaltung der einzelnen Instrumente prägen.

Ein zentraler Handlungsgrundsatz der Landentwicklung ist die Stärkung der eigenständigen Entwicklung von Gemeinden und Regionen. In den Instrumenten sind die Prinzipien der endogenen Entwicklung, die auf die spezifischen Potenziale vor Ort und die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen setzt, fest verankert. In einem endogenen Regionalentwicklungsansatz wird dabei die Region als die zentrale Handlungsebene gesehen, die „selbst politische Verantwortung über wichtige regionalpolitische Entscheidungen und Entwicklungspfade“ übernimmt (Kötter (2016, S. 87)). Sowohl der LEADER-Ansatz als auch Initiativen der ILE verfolgen diese Ausrichtung. Für ländliche Räume bedeutet dies, dass durch die Instrumente der Landentwicklung Selbstverantwortung und Subsidiarität gestärkt werden sollen.

Zudem haben die Instrumente der Landentwicklung in ihrer Weiterentwicklung den Paradigmenwechsel im Governance-Verständnis nachvollzogen und bilden dies jetzt ab. Partnerschaftliches und vernetztes Arbeiten zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren ist die Grundlage von Entwicklungsprozessen und ermöglicht innovative Projekte zur Entwicklung der ländlichen Räume. In diesem Zusammenhang ist auch die gestiegene Bedeutung von Beteiligungs- und Aushandlungsprozessen zu sehen, die heute in den Instrumenten der Landentwicklung abgebildet wird.

Diese sind so ausgerichtet, dass Bürger und Akteure von Anfang an in Entwicklungs- und Planungsprozesse einbezogen werden. Ewald (2016, S. 237) verweist darauf, dass Bürgermitwirkung und Konsensorientierung im Mittelpunkt der Landentwicklung stehen. „Mit Arbeitsgruppen, Dorf- und Flurwerkstätten und Leitbilddiskussionen über die regionale, kommunale oder dörfliche Entwicklung wird den Bürgern ermöglicht, Entwicklungsziele gemeinsam mit den Planungsträgern selbst zu erarbeiten. Entscheidungsprozesse finden im Dialog statt. So sind sie nachvollziehbar und führen zu hoher Akzeptanz und gestärkter Selbstverantwortung.“

Ein weiterer fachlicher Handlungsgrundsatz ist die integrierte Herangehensweise. Auf regionaler Ebene bedeutet das, dass in der Landentwicklung „Maßnahmen der Agrarstrukturpolitik [...] eng mit der regionalen Wirtschafts- und Verkehrspolitik, Umweltpolitik und Beschäftigungs-, Sozial- und Bildungspolitik zu einem regionalen Strategiekonzept verbunden werden“ (ARGE Landentwicklung (2011, S. 17)).

Ebenso angesprochen ist damit das „Planen, Koordinieren, Bauen, Finanzieren und Ordnen aus einer Hand“ (Ewald (2016, S. 238)). „Mit der Landentwicklung wird ein partnerschaftlicher Prozess der Gemeinden mit den verschiedenen Behörden, anderen Institutionen und Bürgern angestrebt. Ziel ist es, unterschiedliche Fachplanungen zu harmonisieren und im Kontext der Beteiligten zu verwirklichen.“

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass die Instrumente der Landentwicklung auf Vernetzung und Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Dies bedeutet, dass bspw. im Bereich der Grundversorgung Dörfer und Gemeinden nicht mehr alleine handeln, sondern sich abstimmen und überörtlich zum Wohle aller agieren. Konkurrenzdenken soll hier durch abgestimmte Zusammenarbeit abgelöst werden.

Nach diesen übergeordneten Ausführungen zu den Instrumenten werden nun die einzelnen Instrumente der Landentwicklung entsprechend der Leitlinien 2011 kurz vorgestellt (ARGE Landentwicklung (2011, S. 19-26). Anschließend werden sie hinsichtlich ihres Einsatzes im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel sowie hinsichtlich der nachhaltigen Integration von Migranten betrachtet (ARGE Landentwicklung (2016)).

Folgende Instrumente der Landentwicklung stehen zur Verfügung:²¹

- Wandel in den Köpfen
- ILEK
- ILE-Regionalmanagement
- LEADER
- Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten
- Bodenordnung
- Breitbandversorgung
- Gestaltung von Wegenetzen
- Begrenzung der Flächeninanspruchnahme
- Umsetzung ökologischer Fachplanungen

Auch wenn die Instrumente Bodenordnung, Breitbandversorgung, Gestaltung von Wegenetzen, Begrenzung der Flächeninanspruchnahme und Umsetzung ökologischer Fachplanungen für die Land-

²¹ Im Positionspapier zur nachhaltigen Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen werden als Instrument der Landentwicklung noch kommunale Entwicklungskonzepte wie das „Integrierte Kommunale Entwicklungskonzept“ (IKEK) oder das „Integrierte Gemeindliche Entwicklungskonzept“ (IGEKE) geführt (ARGE Landentwicklung (2016)). Diese stellen neuere länderspezifische Instrumentenausprägungen dar. In Hessen hat bspw. das IKEK als gesamtkommunales Konzept die Dorfentwicklungskonzepte abgelöst (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2012)). Da sie jedoch in den Leitlinien der Landentwicklung 2011 nicht verankert sind, werden sie im Weiteren nicht behandelt.

entwicklung hohe Bedeutung haben, werden diese mit Blick auf das hier aufgerufene Thema nicht weiter vertieft.

2.4.2. Wandel in den Köpfen

„Wandel in den Köpfen“ steht als Synonym für den Einsatz von Change Management in der ländlichen Entwicklung und zielt in den Leitlinien 2011 vor allem auf die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung sowie auf die Visionsorientierung ab. Mit „Wandel in den Köpfen“ werden gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) – wie sie in dieser Arbeit nachfolgend vorgeschlagen werden – als Instrument der Landentwicklung angelegt. Da dies jedoch zu einem Zeitpunkt erfolgte, zu dem auch die Entscheidungsträger der Leitlinien erst überzeugt werden mussten, wurde vor allem auf die Bewusstseinsbildung und die Visionsorientierung fokussiert.

Wie nachfolgend dargelegt, kommt der Bewusstseinsbildung in einem Instrument, das den Prinzipien des Change Managements folgt, eine zentrale Rolle zu. Denn: Verändertes Handeln setzt verändertes Denken voraus. Entwicklung entsteht dabei vor allem aus der Vision (einem wünschenswertem Bild der Zukunft), nicht aus der Problemlage. Die Erarbeitung einer Vision sowie einer Strategie für die Umsetzung ist daher besonders wichtig.

Mit „Wandel in den Köpfen“ wird weiterhin darauf fokussiert, dass der Umgang mit Veränderungsprozessen flächendeckend erfolgen muss. Um dies zu befördern, sollen „Kümmerer“ vor Ort aktiv werden und den Prozess unterstützen.

„Wandel in den Köpfen“ wurde als Instrument aus der Beschäftigung mit den beschriebenen Wandlungsprozessen abgeleitet und eignet sich deshalb sehr gut für die Gestaltung von Schrumpfungprozessen. Welche Bedeutung dabei die Bewusstseinsbildung, die Vision und ehrenamtlich Tätige als „Kümmerer“ haben, wird ausführlich in den Kapiteln 3 bis 6 dargelegt.

„Wandel in den Köpfen“ sollte gemäß den Leitlinien 2011 vor allem über LEADER und ILE umgesetzt werden.

„Wandel in den Köpfen“ kann darüber hinaus ebenfalls sehr gut für die nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen eingesetzt werden, wie den Ausführungen in Kapitel 5 zu entnehmen ist. Außerdem zeigt der Erkenntnisfortschritt in der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung, dass neben den bisher fokussierten Aspekten (Bewusstseinswandel, Vision und „Kümmerer“) weitere Elemente gestalteter lokaler Veränderungsprozesse die nachhaltige Integration sehr gut unterstützen können.

Insgesamt sollte daher der „Wandel in den Köpfen“ in Form eines gestalteten lokalen Veränderungsprozess (LVP) als eigenständiges Instrument vorgesehen werden (vgl. Kapitel 6).

2.4.3. ILEK

Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte bilden die strategisch-planerische Grundlage für Entwicklungsprozesse in ländlichen Regionen. Die Konzepte bauen dabei neben einer Bestandsaufnahme auf eine Stärken-Schwächen-Analyse auf und leiten daraus Handlungsfelder und Projektportfolios ab. Bereits in der ILEK-Erarbeitung werden Projektteams gegründet, die für die Projektentwicklung (und anschließende Umsetzungsbegleitung) zuständig sind. Auch Projektpromotoren sollen mit dem ILEK gewonnen werden. Als Ergebnis entstehen Zukunftsstrategien mit Leitbildern und übergreifenden Handlungsfeldern für die interkommunale Zusammenarbeit der beteiligten ländlichen Gemeinden. Im Erarbeitungsprozess hat ein ILEK die Aufgabe, den Einsatz von weiteren Instrumenten der Landentwicklung zu prüfen und, bei Sinnhaftigkeit des Einbindens, vorzubereiten. Die Erstellung eines ILEKs erfolgt mit qualifizierter externer Beratung, die die Akteure vor Ort unterstützt. Um die Aktualität von ILEKs zu erhalten, sollen sie regelmäßig fortgeschrieben werden.

ILEKs stellen somit die Grundlage für Entwicklungsprozesse in interkommunaler Zusammenarbeit dar. Sie verfolgen einen integrierten Ansatz, sodass in einem ILEK die zentralen Fragen in Schrumpfungsbereichen wie Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge und Wertschöpfung bearbeitet werden können.

In der Erarbeitung eines ILEKs ist somit grundsätzlich möglich, die Entwicklung der beteiligten ländlichen Gemeinden auf den Umgang mit Schrumpfungsprozessen strategisch auszurichten und wichtige (interkommunale) Umsetzungsprojekte vorzubereiten.

ILEKs sind ebenfalls grundsätzlich dafür geeignet mit Fragestellungen der nachhaltigen Integration konzeptionell umzugehen. ILEKs haben aufgrund ihres integrierten Ansatzes den Anspruch, eine Strategie für die betreffende Gebietskulisse zu erarbeiten. Die nachhaltige Integration von Migranten ist dabei eine neue strategische Aufgabe, die eingebunden werden muss. Die Belange der bisherigen Bevölkerung sowie der Migranten als „neue Bevölkerung“ sind in diesem Fall in einem ILEK zu berücksichtigen.

ILEKs können jedoch keine Integrationsfachkonzepte sein. Sie können aber einen Rahmen liefern, um sich aus der Zuwanderung ergebende Bedarfe zu analysieren und mit den bisher formulierten Notwendigkeiten der ländlichen Entwicklung abzugleichen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssten sie jedoch in Umfang und Tiefe weiterentwickelt werden.

ILEKs sind zudem Beteiligungsprozesse mit etablierten Formaten der Information und Mitwirkung von Bürgern und Akteuren. Werden in ILEKs Fragen der Zuwanderung bearbeitet, können diese Beteiligungsformate auch als Diskussionsplattformen zu auftauchenden Fragen der Integration eingesetzt werden. Dies kann die Akzeptanz für die nachhaltige Integration vor Ort fördern.

2.4.4. ILE-Regionalmanagement

Ein ILE-Regionalmanagement schließt an die Erarbeitung eines ILEKs an und begleitet die Umsetzungsphase. Dabei steht die praktische Umsetzung von Projekten im Vordergrund. Dabei kann das ILE-Regionalmanagement die Umsetzung einzelner Projekte begleiten und Aspekte des Projektmanagements übernehmen.

Weitere Aufgaben des ILE-Regionalmanagements sind es, den Prozess zu gestalten, die Bevölkerung zu aktivieren und erlebnisorientierte Aktionen vor Ort in den beteiligten ländlichen Gemeinden anzustoßen. Die wichtigsten Aufgaben des ILE-Regionalmanagements bestehen darin, Impulse zu geben, die verfügbaren Ressourcen zu planen und zu verwalten, Verhandlungen zu führen und Entscheidungsprozesse zu moderieren.

Das ILE-Regionalmanagement stellt weiterhin ein wichtiges Bindeglied zwischen den regionalen Akteuren und der öffentlichen Verwaltung dar. Daher wird es extern vergeben und ist nicht Teil der Verwaltung.

Da das ILE-Regionalmanagement entsprechend der zuvor im ILEK erarbeiteten konzeptionellen Grundlage agiert, ist es bei entsprechender Ausrichtung ebenfalls für den Umgang mit Wandlungsprozessen einsetzbar. Das ILE-Regionalmanagement kann die beteiligten Gemeinden in ihrem interkommunalen Abstimmungsprozess, in den Bereichen Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge sowie Wertschöpfung und Arbeit begleiten und zentrale Projekte in die Umsetzung bringen. Damit dies gelingen kann, müssen sich die beteiligten Gemeinden in der ILEK-Erarbeitung auf diese Fragestellungen fokussieren und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des ILE-Regionalmanagements formulieren.

Das ILE-Regionalmanagement ist ebenfalls grundsätzlich dafür geeignet, sich mit Fragen der nachhaltigen Integration zu beschäftigen und entsprechende Projekte in die Umsetzung zu bringen. Voraussetzung dafür ist, dass das ILEK entsprechend ausgerichtet ist.

Als besonderer Vorteil, der sich aus dem integrierten Ansatz ergibt, kann gesehen werden, dass in einem ILE-Regionalmanagement auch Projekte in die Umsetzung gebracht werden, die sich an den bisher formulierten Entwicklungsbedürfnissen der lokalen Bevölkerung orientieren. Denn auch diese Projekte haben ihre Berechtigung, beleuchten sie doch ebenfalls wichtige Fragestellungen der ländlichen Entwicklung.

Die nachhaltige Integration von Migranten ist damit die alleinige Aufgabe, die in ländlichen Entwicklungsprozessen gelöst werden muss. Diesen Themenbereich in einen umfassenden Prozess einzubinden, kann auch zu einer besseren Akzeptanz der Integration bei der örtlichen Bevölkerung führen.

Vorteilhaft für den Einsatz der ILE (ILEK und ILE-Regionalmanagement) ist zudem, dass sie auf der lokalen Ebene angesiedelt ist. Ein ILE-Regionalmanagement richtet sich an die lokalen Akteure und gestaltet ein Zusammenwirken von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Gerade die lokalen Akteure sind es jedoch, die bei einer nachhaltigen Integration von Migranten besonders aktiv sind oder es sein könnten. Ein ILE-Regionalmanagement kann damit weniger einen Impuls in der Organisation staatlichen Handelns bewirken, hier sind andere Ebenen gefragt (bspw. die Kreisebene mit der Erstellung konkreter Integrationskonzepte für den Landkreis). Dennoch kann ein ILE-Regionalmanagement an der Schnittstelle zwischen Staat und Zivilgesellschaft positiv wirken.

In der Konsequenz bedeutet dies für die Arbeit des ILE-Regionalmanagements, dass sich das zu beteiligende Akteursnetzwerk verändern muss. Neue Akteure kommen hinzu bzw. üblicherweise eingebundene Akteure bekommen eine andere Bedeutung – wie z.B. Kirchengemeinden, kulturelle Träger, Flüchtlingshelferkreise etc. Auch kann das ILE-Regionalmanagement positive Akzente bei der kulturellen Öffnung von Institutionen, Vereinen und Dorfgemeinschaften setzen und so helfen eine entsprechende Willkommenskultur aufzubauen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die ILE (ILEK und ILE-Regionalmanagement) auf die Anforderungen ländlicher Gemeinden in Schrumpfungsgebieten im Umgang mit dem demografischen Wandel ausgerichtet werden und hier sowohl strategisch wie auch in der praktischen Projektarbeit wichtige Akzente setzen kann. Ebenfalls ist die ILE grundsätzlich dafür geeignet mit den anstehenden Integrationsaufgaben umzugehen, muss jedoch für diese neue strategische Aufgabe weiterentwickelt werden. In den ILEK-Erarbeitungsprozessen sind Integrationsfragestellungen stärker zu berücksichtigen und vertiefter zu bearbeiten. Im ILE-Regionalmanagement ist die Prozessorientierung eher zu stärken, da die Kommunikationserfordernisse steigen. Daher müssen entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden.

2.4.5. LEADER

LEADER ist ein wichtiges Element europäischer Politik zur Förderung des ländlichen Raums und will ländliche Regionen dabei unterstützen, positive Entwicklungsprozesse anzustoßen und umzusetzen. LEADER entspricht daher dem veränderten Governance-Verständnis und sieht in der LEADER-Region die zentrale Handlungsebene der regionalen Entwicklung. LEADER geht weiter davon aus, dass Initiative und Durchführung von ländlichen Entwicklungsprozessen am besten von Bürgern und Akteuren selbst ergriffen und getragen werden kann.

LEADER verfolgt einen regionalen und sektorübergreifenden (integrierten) Ansatz. Gemäß des bottom-up-Ansatzes ist die Beteiligung von Bürgern und Akteuren zentrales Element von LEADER. Informations-, Konsultations- und Mitwirkungsformate werden daher über den gesamten LEADER-Prozess angeboten, vor allem aber in Phasen der Strategieentwicklung bzw. -fortschreibung.

LEADER wird entsprechend zu den europäischen Förderperioden (die Aktuelle läuft von 2014-2020) im Wettbewerb der Regionen in den einzelnen Bundesländern vergeben. Der Wettbewerb erfolgt auf Basis der eingereichten Entwicklungsstrategien. Träger der Entwicklungsstrategien sind regionale

Verantwortungsgemeinschaften, sog. Lokale Aktionsgruppen (LAG). Diese werden aus öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Partnern gebildet. Wird die LAG im Wettbewerb ausgewählt, erhält sie zur Umsetzung der Entwicklungsstrategie entsprechende Fördermittel, die für Projekte und für die weitere Prozessgestaltung eingesetzt werden können. Dazu werden – gemäß der strategischen Ausrichtung der LEADER-Region – Projekte in die Umsetzung gebracht, wobei innovative Pilotprojekte Vorrang haben. Die Lokalen Aktionsgruppen agieren daneben allg. als Impulsgeber für die ländliche Entwicklung.

Der Mehrwert von LEADER liegt in der Stärkung der regionalen Identität, einer ständig lernenden Partnerschaft zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren – sowohl innerhalb des LEADER-Gebietes als auch mit anderen Regionen. Gebietsübergreifende und transnationale Aktivitäten werden daher gewünscht.

Mit LEADER wird ein endogener Regionalentwicklungsansatz verfolgt, der in vielen Regionen auf den Umgang mit Schrumpfungprozessen ausgerichtet wird. Initiativen der Innenentwicklung sowie modellhafte Erprobungen neuer Formen der Ko-Produktion von Daseinsvorsorgeleistungen (bspw. im Bereich der Mobilität und Nahversorgung) können mit LEADER vorbereitet und in die Umsetzung gebracht werden. Gleiches gilt auch für Initiativen und Projekte, die die ländliche Wirtschaft in der Region stärken sollen. Hierauf ist LEADER ausgerichtet. Gleichzeitig besteht mit der LAG nicht nur ein Gremium zur regionalen Selbststeuerung, sondern auch eine Kommunikationsplattform für die Auseinandersetzung mit zentralen Fragen der ländlichen Entwicklung.

LEADER ist ebenfalls grundsätzlich dafür geeignet, die nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen zu unterstützen. LEADER kann zum einen entsprechende Fördermittel für konkrete Integrationsprojekte zur Verfügung stellen, sofern dies mit der regionalen Strategie konform ist. Da in den meisten Fällen Integration nicht als eigenes Handlungsfeld ausgewiesen sein dürfte, müssen Integrationsprojekte aus anderen Zielen und Handlungsfeldern abgeleitet werden. Eine Verknüpfung mit z.B. den Querschnittszielen Demografie, Willkommenskultur, bürgerschaftliches Engagement und Kultur dürfte jedoch in den Regionen eine Ableitung möglich machen. Aus diesen Ableitungszusammenhängen heraus hat LEADER auch bisher schon im Einzelfall Projekte unterstützt.

Zum anderen kann Integration als zentrales strategisches Aufgabenfeld der regionalen Entwicklung platziert werden, das gestaltbar oder sogar als Chance für die ländliche Entwicklung zu sehen ist. LEADER kann über die Funktion als regionale Kommunikationsplattform die Willkommenskultur positiv beeinflussen.

LEADER legt inhaltlich gesehen zudem eine hohe Bedeutung auf die ländliche Wirtschaft. Nachhaltige Integration von Migranten wird nur dann gelingen, wenn die Menschen schnell in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden können. LEADER bietet hier ggf. die Chance Pilotverfahren zu erproben, die für den ländlichen Raum spezifisch sind.

Über die heutigen Anwendungsmöglichkeiten von LEADER hinaus, ist jedoch festzuhalten, dass die hohe Zahl von Menschen, die in Deutschland Schutz suchen und Asyl beantragen, eine massive Änderung der Rahmenbedingungen darstellt und in den regionalen Strategien zu berücksichtigen ist. Da das Ausmaß zum Zeitpunkt der Strategieerarbeitung jedoch nicht absehbar war, konnte dies in den aktuellen Strategien nicht umfänglich berücksichtigt werden. Eine Anpassung der Strategien ist daher mit der nächsten Fortschreibung notwendig.

2.4.6. Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten

Dieses Instrument beschäftigt sich mit den Entwicklungspotenzialen von Dörfern und kleinen Städten in den ländlichen Räumen. Hier steht im Mittelpunkt der konzeptionellen Betrachtungen (Dorfentwicklungskonzepte, Städtebaukonzepte) wie die Dörfer und kleinen Städte als eigenständige Siedlungseinheiten erhalten und weiterentwickelt werden können. Dabei wird ein ganzheitlicher

Ansatz verfolgt, der alle Bereiche in den Blick nimmt. Die Erarbeitung dieser Konzepte wird beteiligungsorientiert durchgeführt, Bürger und Akteure werden dabei als „lokale Experten“ verstanden und eingebunden. Die Beteiligungsprozesse sollen zudem die Identifikation der Bürger mit ihrem Ort fördern und die Akzeptanz für die, für die Umsetzung vorgesehenen, Maßnahmen erhöhen.

Bei der Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten wird die Innenentwicklung priorisiert, um mit leerstehenden und ungenutzten Wohn- und Wirtschaftsgebäuden, modernisierungsbedürftigen Wohnhäusern, Baulücken und Dorfbrachflächen umgehen zu können und geeignete Maßnahmen einzuleiten. In diesem Kontext spielt auch die Dorfflurbereinigung im Verbund mit der Dorfentwicklung eine wichtige Rolle bei der Mobilisierung von Innenbereichsflächen. Daher sind gerade diese Instrumente auf den Umgang mit Schrumpfungsprozessen ausgerichtet. Hier können für die örtliche bzw. lokale Ebene Strategien der Anpassung und ggf. des Rückbaus entworfen sowie konkrete Einzelprojekte zur Umsetzung vorbereitet werden. Allerdings werden in den Leitlinien der Landentwicklung vor allem bauliche Fragen der Innenentwicklung betont. Die ebenso bedeutsamen Aspekte der sozialen Prozesse (Gestaltung des Zusammenlebens in den Dörfern und Stadtteilen) sind hier noch nicht explizit angesprochen.

Ein Instrument zur Entwicklung von Dörfern und kleinen Städten, welches vor allem auf bauliche Fragen der Innenentwicklung fokussiert, wird für die Anwendung für eine nachhaltige Integration von Migranten jedoch zu kurz greifen.

Natürlich ist die Versorgung der Menschen mit Wohnraum eine zentrale Frage. Bestehenden, nicht genutzten Gebäudebestand für Wohnzwecke mit Hilfe dieses Instrumentariums verfügbar zu machen, ist hilfreich. Dörfer und kleine Städte können daher in diesem Rahmen leer stehende Bausubstanz erfassen und für ausgewählte Gebäude (für die anstehenden Integrationsaufgaben) sinnvolle Umnutzungen planen.

Allerdings ist Wohnen nur einer von vielen Bereichen, der bei einer nachhaltigen Integration von Menschen in ein Dorf oder in eine kleine Stadt gelingen muss. Auf der örtlichen Ebene wird die Fragestellung mit Blick auf die persönliche Lebenssituation der Menschen am konkretesten. Hier muss nachhaltige Integration gelebt werden – von Bürgern wie von den Migranten selbst. Dies ist nicht selbstverständlich und nicht immer einfach, da vielerorts eine Willkommenskultur und eine kulturelle Offenheit erst aufgebaut werden muss. Soziale Fragen nach dem Zusammenleben in der Dorfgemeinschaft und in Nachbarschaften werden daher noch relevanter und müssen in Entwicklungsprozessen thematisiert werden. Bei Anwendung dieses Instrumentes für die nachhaltige Integration ist der Fokus daher noch stärker auf die soziale Dorfentwicklung zu verschieben.

2.5. Zusammenfassende Bewertung der Ausgangslage

In der Zusammenschau der bisherigen Ausführungen kristallisieren sich folgende zentrale Erkenntnisse heraus:

Die Landentwicklung ist weiterhin gefordert, sich mit den Auswirkungen des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels auseinander zu setzen, da die Entwicklung ländlicher Räume nach wie vor von den Auswirkungen der beschriebenen Wandlungsprozesse stark beeinflusst wird. Die aktuelle Zuwanderung von Migranten ist dabei als Teil des demografischen Wandels zu sehen und muss als neue strategische Aufgabe in den ländlichen Räumen bearbeitet werden.

Ländliche Räume sind vielgestaltig, den ländlichen Raum gibt es so nicht. Gefordert ist somit ein Instrumentarium der Landentwicklung, welches auf die spezifischen regionalen Notwendigkeiten eingehen kann. Da strukturschwache ländliche Räume mit Schrumpfungsprozesse am intensivsten

vom Wandel betroffen sind, müssen insbesondere für diese ländlichen Räume entsprechende Lösungsstrategien erarbeitet werden.

Die besondere Dramatik des Handlungsdrucks liegt in schrumpfenden ländlichen Räumen darin begründet, dass sich der gesellschaftliche, insb. der demografische Wandel auf alle Handlungsbereiche der ländlichen Entwicklung auswirkt, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich ggf. negativ beeinflussen. Notwendig sind daher nicht einzelne Maßnahmen im Umgang mit den Auswirkungen in einem einzelnen Handlungsbereich, wie z.B. der Daseinsvorsorge. Es ist vielmehr eine umfassende Veränderung notwendig, die alle Bereiche umfasst und die Wechselwirkungen berücksichtigt. Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge und wirtschaftliche Entwicklung sind dabei ebenso zu berücksichtigen, wie Fragen der Aktivierung des ehrenamtlichen Engagements oder des Zusammenlebens in ländlichen Gemeinden.

Für den Bereich Siedlungsentwicklung ist festzuhalten, dass dies weiterhin ein zentrales Handlungsfeld in ländlichen Räumen bleibt. Obwohl bereits eine Vielzahl von wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten zur Innenentwicklung, Revitalisierung der Ortskerne wie zum Dorfbau vorliegen, ist die Leerstandsproblematik mit den damit verbundenen Folgen in vielen Räumen weiterhin virulent. Neben vielen Einzelfragen ist für diese Arbeit – mit Blick auf gestaltete lokale Veränderungsprozesse als neues prozessuales Instrument der Landentwicklung – besonders interessant, wie eine Verankerung der Innenentwicklung als Daueraufgabe gelingen kann. Denn dies würde eine Veränderung im Handeln darstellen, der zunächst bei einer Vielzahl von Akteuren ein Wandel in den Köpfen und Herzen vorangegangen sein muss. Ebenso ist die Notwendigkeit eines übergreifend abgestimmten Vorgehens in der Innenentwicklung herauszustellen, wie ein Blick in die aktuelle Forschungslandschaft hierzu verdeutlicht. Damit wird ein flächendeckender Ansatz notwendig, in den möglichst alle Orte einbezogen werden. Um dies zu realisieren, sind neben Fragen der inhaltlichen Ausgestaltung auch prozessuale Fragen zu berühren, denn auch dies erfordert eine Veränderung im Handeln. Für den weiteren Verlauf der Arbeit stellt sich damit die Frage, ob gestaltete lokale Veränderungsprozesse auf den Handlungsdruck in der Siedlungsentwicklung angemessen reagieren können und ob sie prozessual in der Lage sind, einen flächendeckenden Ansatz unter Einbeziehung aller Dörfer zu gestalten.

Auch der Bereich der Daseinsvorsorge bleibt ein zentrales Handlungsfeld. Hier ist in den ländlichen Regionen der Handlungsdruck nach wie vor gegeben und wird durch die aktuelle Zuwanderung von Migranten noch vielschichtiger. Allein aus der Notwendigkeit der beschriebenen Problemlage heraus ist die Landentwicklung dazu gehalten, mit ihren Instrumenten neue Wege in der Erbringung von Daseinsvorsorgeleistungen zu unterstützen. Allerdings spielt gerade für die Daseinsvorsorge der normative Charakter des Gleichwertigkeitspostulats eine wichtige Rolle. Aus dem Gleichwertigkeitspostulat lässt sich nicht nur eine aktive Politik zur Unterstützung strukturschwacher ländlicher Räume mit Schrumpfungsprozessen ableiten, die mit allem Verständnis für die räumliche Vielfalt in der Bundesrepublik Deutschland dafür sorgt, dass sich auch diese Räume positiv entwickeln können. Vielmehr wird aus dem Diskurs zur Neuinterpretation des Gleichwertigkeitspostulats auch deutlich, dass auch prozessuale Fragen zentral werden. Regionale Aushandlungsprozesse sind in der Daseinsvorsorge zu gestalten, um die Leistungserbringung regional zu regeln.

In einem umfassenderen Verständnis werden gleichwertige Lebensverhältnisse jedoch nicht allein an der Daseinsvorsorgeinfrastruktur und den zugehörigen Angeboten festgemacht, sondern sind ebenso von der wirtschaftlichen Situation, der Güte des Zusammenlebens in den Dörfern oder der Qualität von Natur und Landschaft abhängig. Verfolgt man diese Sichtweise, so sind regionale Aushandlungsprozesse ganzheitlich anzulegen. Mit Blick auf die vorgeschlagenen gestalteten lokalen Veränderungsprozesse ist also zu fragen, ob und unter welchen Bedingungen diese für solche ganzheitlichen regionalen Aushandlungsprozesse geeignet sein könnten.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass mit der Gestaltung eines neuen Instrumentes nicht nur zu berücksichtigen ist, welche inhaltlichen Aspekte damit bearbeitet werden sollen, sondern auch wie

sich dieses in die bestehenden Instrumente einordnen lässt. Die Landentwicklung hat – wie in ihren Leitlinien von 2011 dargelegt – ein breites Instrumentenportfolio. Dieses ist so ausgerichtet, dass die ländlichen Räume im Umgang mit den Bedingungen der Globalisierung und des demografischen Wandels unterstützt werden. Auch sind einzelne Instrumente („Wandel in den Köpfen“, ILEK, ILE-Regionalmanagement, LEADER, „Entwicklung von Dörfern und Städten“) geeignet, für anstehende Integrationsaufgaben in ländlichen Räumen eingesetzt zu werden. Die Verankerung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen der Landentwicklung ist mit „Wandel in den Köpfen“ bereits erfolgt, sodass eine Ergänzung der Instrumente 2011 bereits stattgefunden hat. Für den weiteren Fortgang der Arbeit ist daher nachzuvollziehen, was die konzeptionelle Grundlage von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen ist und wie gestaltete lokale Veränderungsprozesse im altersgerechten Dorfbau und für die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt werden können.

3. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als neues Instrument in der Landentwicklung

3.1. Change Management – der Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan nach Kotter

Kotter (2011) gliedert Veränderungsprozesse – wie im Stand der Forschung dargelegt – in acht Stufen (vgl. Abbildung 2). Dabei sollen die ersten vier Stufen vor allem dazu dienen, den Status quo zu verändern, ihn „aufzutauen“, wogegen die Stufen fünf bis sieben zur Einführung neuer Verhaltensweisen dienen sollen. Die letzte Stufe soll zu einem Wandel in der Unternehmenskultur führen (S. 19).

Nachfolgend sollen nach Kotter (2011) die einzelnen Stufen kurz im Kontext der Unternehmens- bzw. Organisationstransformation skizziert werden:

Stufe eins: Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

In der ersten Stufe geht es vor allem darum, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung zu schaffen und dies mit einem Gefühl der Dringlichkeit zu verknüpfen. Dies ist nach Kotter (2011) ein entscheidendes Moment, denn: „Die Erzeugung von Dringlichkeit ist ausschlaggebend, um die notwendige Kooperationsbereitschaft zu erhalten. Ist das Maß an Selbstgefälligkeit hoch, enden Transformationen in der Regel in einer Sackgasse, da nur wenige Mitarbeiter überhaupt ein Interesse an einer Auseinandersetzung mit dem Problem des Wandels haben“ (S. 31). Unter Selbstgefälligkeit wird dabei verstanden, dass Manager nicht auf den notwendigen Wandel reagieren, sondern in einer Haltung des nicht Wahrnehmens und Wahrhaben-Wollens verharrt wird. Eine notwendige Veränderung wird nicht als dringlich empfunden, die Beharrungskräfte im vorhandenen System sind sehr groß. Die Grundannahme von Kotter (2011) ist daher, dass in einem ersten Schritt zunächst Dringlichkeit gegeben sein (ggf. durch eine äußere Krise) oder erzeugt werden muss. An anderer Stelle verweist Kotter (2011) zudem auf den Zusammenhang, dass Unternehmen im 21. Jahrhundert sich immer schneller auf Wandel in einem sich immer schneller verändernden Umfeld einstellen müssen und damit immer ein mittleres bis hohes Dringlichkeitsgefühl benötigen. Unternehmen müssen daher lernen nicht einmalig auf eine Veränderung zu reagieren, sondern ständig mit Wandel umzugehen und somit nicht in eine ausgeprägte Haltung der Selbstgefälligkeit zu versinken.²²

Stufe zwei: Veränderungscoalition bilden

Ebenfalls zu Beginn eines Veränderungsprozesses (Stufe zwei) ist es notwendig, eine Veränderungscoalition aufzubauen, die den Prozess strategisch gestaltet und operativ steuert. „Denn fundamentaler Wandel ist so schwierig zu bewältigen, dass es schon eines schlagkräftigen Teams bedarf“ (S. 46). Kotter (2011) führt dabei aus, dass kein Individuum alleine in der Lage ist, die Vielzahl an Aufgaben (Visionsentwicklung, Kommunikation der Vision an eine Vielzahl von Mitarbeitern, Beseitigung von Hindernissen im Prozess, Durchführung von einzelnen Veränderungsprojekten uvm.) zu führen und zu managen. Dies kann nur im Team gelingen. Die Veränderungscoalition ist damit essentiell und benötigt die „richtige Zusammensetzung, mit dem notwendigen Maß an Vertrauen und gemeinsamen Zielen“ (S. 46). Ebenso legt Kotter (2011) dar, wie wichtig Leadership-Expertise in einer solchen Veränderungscoalition ist und dass diese durch Managementfähigkeiten zu ergänzen ist (S. 50). „Management ist eine Reihe von Prozessen, die ein kompliziertes System von Menschen und Technologien reibungslos laufen lässt. Zu den wichtigsten Managementaspekten gehören Planung, Budgetierung, Organisation, Personalbesetzung, Controlling und Problemlösung. [...]“

²² Vgl. dazu Kotter (2011, S. 26): „Die Geschwindigkeit der Veränderung wird sich beschleunigen und der Druck auf die Organisationen sich zu verändern, wird in den nächsten Jahrzehnten deutlich größer werden. Wenn das der Fall ist, so ist die einzige rationale Lösung darauf, mehr über erfolgreichen Wandel zu lernen und dieses Wissen an eine ständig wachsende Gruppe von Menschen weiterzugeben.“

Leadership definiert, wie die Zukunft aussehen sollte, bringt Menschen hinter die Vision und inspiriert sie zur Umsetzung trotz aller Hindernisse“ (S. 22). Beide Aspekte sind in Veränderungsprozessen relevant, um den Prozess unter Kontrolle zu halten und den Wandel voranzutreiben (S. 50). Ergänzend führt Kotter (2011) aus, dass die Größe der Veränderungscoalition mit der Größe der Organisation zu korrespondieren scheint. Die Veränderung startet dabei mit zwei bis drei Personen und umfasst später in kleinen Unternehmen ein halbes Dutzend, in großen Unternehmen 20 bis 50 Personen (S. 51).

Stufe drei: Vision und Strategie entwickeln

In Veränderungsprozessen besonders relevant ist das Vorhandensein einer Vision. Nach Kotter (2011) entwirft eine Vision „ein Bild von der Zukunft und vermittelt auf implizite und explizite Art und Weise, warum es für die Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen“ (S. 60) Eine gute Vision dient nach Kotter drei Zwecken. Zum einen vereinfacht sie „Hunderte oder Tausende Entscheidungen, indem sie die allgemeine Richtung des Wandels klarstellt“, zum anderen „motiviert sie Menschen dazu, Schritte in die richtige Richtung zu tun, auch wenn die ersten Schritte dabei für den einzelnen schmerzhaft sind“ (S. 60) Außerdem hilft die Vision Menschen zu koordinieren, denn „mit einer klaren Vision können Führungskräfte und Mitarbeiter selbst herausfinden, was zu tun ist, ohne sich andauernd mit Vorgesetzten oder Kollegen abstimmen zu müssen“ (S. 61). Nach Kotter (2011) ist eine Vision dann effektiv, wenn sie sechs zentrale Charakteristika aufweist. Sie muss vorstellbar, erstrebenswert, machbar, fokussiert, flexibel und kommunizierbar sein (S. 62f.). Die Erarbeitung einer Vision ist nach Kotter fast immer „mühsam“ und eine „etwas chaotische, schwierige und manchmal emotional aufgeladene Übung“ (S. 69). Dies liegt vor allem daran, dass die Entwicklung einer guten Vision auf einem Zusammenspiel von Herz und Verstand beruhen muss, eine gewisse Zeit benötigt und eine Gruppe von Menschen miteinbeziehen muss (S. 69). Zu einer Vision gehört ebenfalls eine Strategie, wie die Vision umzusetzen ist. „Eine Strategie liefert sowohl eine Logik als auch eine erste Detailebene dafür, wie sich eine Vision umsetzen lässt“ (S. 66). Beides – Vision und Strategie – ist in Stufe drei des Veränderungsprozesses zu erarbeiten.

Stufe vier: Strategie und Vision kommunizieren

Eine Vision und eine Strategie, die sich nur auf dem Papier befinden, nützen in einem Veränderungsprozess nichts. Vielmehr müssen sie einem breiten Personenkreis vermittelt werden (Stufe vier). Diese Aufgabe ist nach Kotter (2011) nicht zu unterschätzen, denn oftmals wird zu wenig kommuniziert. Mitglieder der Veränderungscoalition agieren oft so, „als ob jeder andere in der Organisation mit der entwickelten Vision klarkommen und sich innerhalb eines Bruchteils der Zeit arrangieren müsste“ (S. 75). Dabei haben sich die Mitglieder der Führungscoalition selbst viele Stunden mit der Vision beschäftigt und diese dabei durchdrungen. Damit eine Vision gut kommuniziert werden kann, muss sie einfach und klar formuliert sein. Für eine Visionskommunikation bieten sich vor allem Bilder, Vergleiche und Beispiele an, da diese die Menschen stärker emotional berühren als sachliche Analysen und somit schneller anschlussfähig sind. Es ist nach Kotter (2011) weiterhin darauf zu achten, dass viele verschiedene Formate und Kommunikationskanäle benutzt werden und die Vision oft wiederholt wird. Effektiv ist die Visionskommunikation dann, wenn sie von bedeutenden Persönlichkeiten vorgelebt wird und Unstimmigkeiten aufgreift und erläutert (S. 77). Grundsätzliches Ziel des Kommunikationsprozesses ist es, ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Aufgabe, bei allen beteiligten Personen zu erzeugen.

Stufe fünf: Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen

„Mitarbeiter befähigen“ ist Stufe fünf des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans. Kotter (2011, S. 87) spricht sich stark für das „Empowerment“ von Mitarbeitern aus, das dazu genutzt werden soll „mehr Leuten zu mehr Entscheidungsspielräumen zu verhelfen.“ Denn nach Einschätzung Kotters muss ein Wandel in der Umwelt auch einen organisatorischen Wandel nach sich ziehen. Damit Führungskräfte und Mitarbeiter die Vision verstehen und den Wandel unterstützen können, benötigen sie in der

Regel „neue Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Einstellungen“ (S. 92). In Unternehmen müssen daher strukturelle Hindernisse, die den Transformationsprozess beeinträchtigen und die Mitarbeiter ausbremsen, beseitigt sowie spezifische Unterstützungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeiter (Trainings, Coachings etc.) angeboten werden.

Stufe sechs: Erfolge planen

In Stufe sechs stehen geplante Erfolge im Mittelpunkt. Veränderungsprozesse benötigen schnelle Erfolge, damit der Prozess nicht ins Stocken gerät. Schnelle Erfolge machen deutlich, dass der Veränderungsprozess gerechtfertigt ist und sich auf dem richtigen Weg befindet. Ebenfalls werden Gegner des Veränderungsprozesses durch schnell eintretende Erfolge geschwächt und können den Prozess nicht so leicht torpedieren. Ein schneller Erfolg zeichnet sich nach Kotter (2011) durch drei Charakteristika aus: Er ist sichtbar, sodass sich viele Menschen vom Erfolg auch wirklich überzeugen können. Er ist eindeutig und er bezieht sich auf den Veränderungsprozess (S. 102). Gerade um schnelle Erfolge zu erzielen, ist ein gutes Management notwendig. Schnelle Erfolge müssen gezielt geplant und umgesetzt werden, sie stellen sich nicht automatisch nebenbei ein (S. 105).

Stufe sieben: Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren

In dieser Stufe steht die Verstetigung des Veränderungsprozesses im Fokus. Ein tiefgreifender Veränderungsprozess löst Veränderungsnotwendigkeiten an einer Vielzahl von Stellen aus, da in Unternehmen viele Bereiche, im Sinne eines stark interdependenten Systems, miteinander verbunden sind (S. 119). Mit fortschreitendem Veränderungsprozess können manchmal 10 oder 20 Veränderungsprojekte parallel laufen, die gesteuert werden müssen (S. 119). Das bedeutet, dass ein Prozess noch lange nicht abgeschlossen ist, wenn erste schnelle Erfolge in der Veränderung sichtbar werden. Kotter (2011) warnt daher explizit davor, einen Veränderungsprozess zu schnell zu beenden. „Nach der Betrachtung Dutzender Transformationsvorhaben im vergangenen Jahrzehnt bin ich von einer Kardinalregel überzeugt: Wenn Du loslässt, bevor die Arbeit gemacht ist, verlierst Du das kritische Momentum und die Zurückentwicklung setzt ein“ (S. 112f.). Vielmehr müssen nach Kotter (2011) die ersten Erfolge dazu genutzt werden, um einen weiteren Wandel einzuleiten und so die grundlegende Transformation zu befördern. In Unternehmen und Organisationen führt dies dazu, dass Arbeitsabläufe verändert und Strukturen reorganisiert werden müssen.

Stufe acht: Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern

In der letzten Stufe eines Veränderungsprozesses vollziehen sich die Änderungen von Normen und gemeinsamen Werten. Diese neuen Ansätze müssen dann in der Unternehmenskultur verankert werden. Kotter (2011) definiert die Kultur in Unternehmen wie folgt: „Kultur bezeichnet Verhaltensnormen und gemeinsame Werte einer Gruppe von Menschen. Verhaltensnormen sind geteilte oder vorherrschende Handlungsweisen, die sich in Gruppen etabliert haben. [...] Gemeinsame Werte sind von der Mehrheit der Gruppenmitglieder geteilte, wichtige Überlegungen und Ziele, die das Gruppenverhalten prägen und oft selbst dann Bestand haben, wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe verändert“ (S. 125). Veränderungen in der Unternehmenskultur sind somit Veränderungen bei Verhaltensnormen und gemeinsamen Werten. Kotter weist darauf hin, dass die Veränderung im Wertesystem noch schwieriger als bei den Verhaltensnormen ist, da die gemeinsamen Werte in der Regel „weniger offensichtlich, dafür aber tiefer in die Kultur eingebettet“ sind (S. 125). Wenn neue Herangehensweisen und Ansätze, die in einem Veränderungsprozess entstehen, nicht mit der Kultur in Einklang stehen, werden sie sich nach Kotter langfristig immer wieder zurückbilden (S. 126). Abschließend weist Kotter darauf hin, dass der „echte Wandel mächtiger Normen und Werte [...] sich vorwiegend in der allerletzten Stufe des Prozesses oder zumindest in der letzten Stufe jedes Prozesszyklus [vollzieht]“ (S. 132). Dies kann nicht als erster Schritt erfolgen, da sich eine Kultur erst verändern kann, wenn sich zuvor die Handlungsweisen der Menschen verändert haben.

3.2. Übertragung von Change Management auf die ländliche Strukturentwicklung

Change Management ist als Instrument für Veränderungsprozesse in Unternehmen bzw. Organisationen entwickelt und erprobt worden und wurde bislang nicht systematisch für die Gestaltung von ländlichen Entwicklungsprozessen eingesetzt – wie dies in dieser Arbeit vorgeschlagen wird. Anschließend an den Stand der Forschung in Kapitel 1 soll zunächst skizziert werden, welche Aspekte für eine Übertragung auf die ländliche Entwicklung sprechen. Dabei soll auch dargelegt werden, welche Anpassungsnotwendigkeiten zu erwarten sind.

In Unternehmen bzw. in Organisationen geht es wie in ländlichen Räumen in bestimmten Situationen darum, sich an grundlegend veränderte Rahmenbedingungen anzupassen bzw. sich proaktiv in eine neue Position zu führen. Wie dargelegt, können Auslöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen und in ländlichen Räumen ähnlich sein. Der gesellschaftliche Wandel ist ein solcher Auslöser. Damit ist die grundsätzliche Frage nach der Gestaltung eines umfassenden Veränderungsprozesses in beiden Fällen gleich.

Sowohl in Unternehmen bzw. in Organisationen als auch in ländlichen Räumen müssen eine Vielzahl an Menschen in den Veränderungsprozess eingebunden werden (Führungskräfte und Mitarbeiter bzw. Akteure und Bürger). Der Erfolg hängt entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die Menschen mitzunehmen. In beiden Fällen muss daher der erste Schritt der Bewusstseinswandel sein. Dieser wichtige Aspekt muss in einem Instrument zur Prozessgestaltung explizit angelegt sein.

In Unternehmen bzw. in Organisationen wie in ländlichen Räumen müssen Veränderungsprozesse viele Aspekte berücksichtigen. Sie können nicht punktuell einzelne Fragen aufrufen, sondern müssen das gesamte System verändern. Damit werden das bisherige Selbstverständnis und die Positionierung des Bezugssystems in Frage gestellt und müssen durch eine neue Sichtweise und Positionierung ersetzt werden. Change Management hat zum Ziel, umfassende Veränderungen auszulösen und das System in ein neues Handlungssystem zu führen.

Bei Veränderungsprozessen treten Ängste auf, denn ein grundlegender Wandel verunsichert und erzeugt Widerstände. Dies gilt für Menschen in Unternehmen bzw. in Organisationen ebenso wie für Menschen in ländlichen Räumen. In Veränderungsprozessen muss daher nicht nur logisch argumentiert werden, sondern es müssen ebenfalls „emotionale“ Antworten und Lösungsvorschläge angeboten werden. Widerstände sind zu akzeptieren und zu würdigen. In einem gelingenden Veränderungsprozess gibt man Menschen Orientierung. Dieser Aspekt wird in einer Prozessgestaltung auf Basis von Change Management berücksichtigt.

Sich auf veränderte Rahmenbedingungen grundlegend neu einzustellen, ist sowohl in Unternehmen bzw. in Organisationen wie in ländlichen Räumen langwierig und aufwendig. Hierfür müssen Instrumente eingesetzt werden, die für langfristige Prozesse konzipiert sind. Dies ist beim Instrument Change Management der Fall.

Diese Gründe legen nahe, dass Change Management (als ein erfolgreiches Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen) auch für die Gestaltung von umfassenden ländlichen Veränderungsprozessen eingesetzt werden kann.

Allerdings sind ländliche Räume keine Unternehmen bzw. Organisationen. Sie sind unterschiedlich strukturiert. Unternehmen und Organisationen sind im Vergleich zu Gebietskulissen in ländlichen Räumen (ländliche Region, ländliche Gemeinde, Dorf) recht geschlossene Systeme mit einer geklärten hierarchischen Struktur (CEO, Führungskräfte, Mitarbeiter). Auch die Gebietskulissen in ländlichen Räumen können als „Systeme“ definiert und abgegrenzt werden. Allerdings muss man bei gestalteten Veränderungsprozessen in einer ländlichen Kommune mit einem breiten Netz von Akteuren arbeiten, von denen sich ein Großteil freiwillig und ehrenamtlich einbindet. Die Durchdringungskraft im Vergleich zu Unternehmen mit beruflichen Beziehungen dürfte dabei

deutlich geringer sein. Es ist also davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen wesentlich unschärfer sind. Es ist weniger klar als in Unternehmen bzw. in Organisationen, wer die beteiligten Personen sind, denn die „Mitarbeiter“ ländlicher Räume sind schwerer zu fassen. In der Prozessgestaltung mit Change Management ist daher zu berücksichtigen, dass das gesamte Netz von politischen und gesellschaftlichen Akteuren und Bürgern berücksichtigt wird.

Aufgrund der unterschiedlichen Strukturierung der betrachteten „Systeme“ ist konzeptionell zu erwarten, dass es Anpassungen in der Ausgestaltung des Instrumentes bei einer Übertragung auf die ländliche Strukturentwicklung geben wird.

Nachfolgend wird dargelegt, wie die konzeptionelle Übertragung von Change Management auf die ländliche Strukturentwicklung aussehen kann. Dabei wird sich als Gebietskulisse auf eine ländliche Gemeinde mit mehreren Dörfern bzw. Ortsteilen bezogen.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die dargelegten Erkenntnisse zum einen aus theoretischen Überlegungen stammen. Zum anderen wurden jedoch auch Erkenntnisse berücksichtigt, die sich aus der praktischen Erprobung im Pilotverfahren der Verbandsgemeinde Daun ergeben haben.

Da die praktische Erprobung aufgrund der Laufzeit des WEGE-Prozesses jedoch noch nicht alle Stufen des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans durchlaufen hat, sind die Aussagen in den späteren Stufen, insbesondere aber in der Stufe acht, vor allem konzeptioneller Art.

3.3. Gestaltung von lokalen Veränderungsprozessen mit Change Management

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

3.3.1.1. Wandel in den Köpfen und Herzen

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

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

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

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

3.3.1.2. Umgang mit ausgelösten Ängsten

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

In demografisch bedingten Veränderungsprozessen kommt hinzu, dass zu gewissen Facetten der demografischen Entwicklung kein Erfahrungswissen verfügbar ist. Noch nie haben z.B. so viele alte Menschen im Vergleich zu den jüngeren Altersklassen und so viele Generationen gleichzeitig in Städten, Gemeinden und Dörfern gelebt.²³ Es gibt erst wenige Ideen, wie sich die Gesellschaft insgesamt darauf einstellen und wie sie ihre Strukturen anpassen kann. Das erhöht die Unsicherheit der Menschen.

3.3.1.3. Problemmunikation

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

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

In allen Fällen ist es jedoch notwendig, dass sich ein interner Kreis (das Leitungsteam, siehe Kapitel 3.3.2.1.) zu Beginn mit der Bewusstseinsbildung beschäftigt und die öffentliche Kommunikation vorbereitet. Da Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen von vielen getragen werden müssen, ist in der Regel ein öffentlicher Bewusstseinsbildungsprozess über die Problemmunikation notwendig und hilfreich. Ziel ist es hier, mit Bürgern und relevanten Akteuren zu einem gleichen Verständnis der Problemlage und der Herausforderungen zu kommen. Wie intensiv dieser Bewusstseinsbildungsprozess gestaltet wird, hängt wiederum von der Ausgangslage vor Ort ab.

3.3.1.4. Start der Bewusstseinsbildung

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

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

²³ Dieser Aspekt wird insbesondere von Dr. Winfried Kösters in seinen Vorträgen herausgestellt, so auch anlässlich eines Vortrags in der Ortsgemeinde Meisburg, Rheinland-Pfalz am 15.1.2013.

3.3.1.5. Mitmach-Veranstaltungen

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

3.3.1.6. Gestaltung der Bewusstseinsbildung

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

Wann immer möglich, sind daher emotionale Formate in der Kommunikation zu verwenden. Dies können z.B. persönliche Geschichten, Augenzeugenberichte, filmische Aufbereitungen, Collagen, Wanderausstellungen und Bilder sein.

Auch muss die demografische Entwicklung so übersetzt werden, dass für die Menschen die „Zahlen“ zu Bildern der Zukunft werden. Gute Erfahrungen konnten hier mit dem Einsatz von Bevölkerungsvorausschätzungen gemacht werden. Diese können umso besser für die Bewusstseinsbildung verwendet werden, je kleinräumiger sie vorliegen, auch wenn damit der mögliche Fehler in der Vorausschätzung größer wird. Kann man mit diesen Zahlen darlegen, dass sich bspw. bis zum Jahr 2030 die Anzahl der Kinder in einem Dorf, in einer Kommune um ein Drittel verringern wird und damit die Tragfähigkeit der örtlichen Kindertagesstätte berührt wird, so führt das zu starker Betroffenheit.

3.3.1.7. Einbindung von Ehrenamtlichen

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

Eine gute Möglichkeit, den Kommunikationsprozess auf breitere Füße zu stellen, ist es, Ehrenamtliche für die Bewusstseinsbildung zu gewinnen. Sie arbeiten in der Fläche, stehen in den einzelnen Dörfern als Ansprechpartner für die kommunalpolitisch Verantwortlichen zur Verfügung und unterstützen über Veranstaltungen die Bewusstseinsbildung.

Eine weitere Möglichkeit der Intensivierung des Kommunikationsprozesses besteht darin, gezielt auf den Einsatz von Multiplikatoren zu setzen (Schneeballeffekt). Dies geschieht zunächst durch das intensive Einbeziehen der kommunalpolitisch Verantwortlichen in den Bewusstseinsbildungsprozess. So werden die kommunalpolitisch Verantwortlichen in die Lage versetzt, mit entsprechender Unterstützung die Sensibilisierung über eigene Veranstaltungen in ihr Dorf und damit an die Bürger weiterzutragen.

3.3.1.8. Kommunikationsstrategie

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

Eine solche Kommunikationsstrategie legt die einzusetzenden Instrumente dar, strukturiert in Veränderungsprozessen die verschiedenen Themen im Überblick und führt sie unter einem kommunikativen Dach zusammen. Dies kann z.B. durch Themenjahre (jedes Jahr ein Schwerpunktthema) oder durch regelmäßig wiederkehrende Themenschwerpunkte geschehen.

Eine Kommunikationsstrategie sollte jährlich fortgeschrieben werden und für das kommende Jahr eine Maßnahmenplanung beinhalten.

3.3.2. Stufe zwei: Veränderungscoalition bilden

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

3.3.2.1. Leitungsteam

Ein Veränderungsprozess benötigt eine Koalition, die den Wandel strategisch gestaltet und operativ steuert. Aus diesem Grund wird zu Beginn eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses im ländlichen Raum ein Leitungsteam gegründet.²⁴ Hierbei ist darauf zu achten, dass die Spitze der Politik (der Bürgermeister) dem Team angehört und dieses leitet.

Mitarbeiter mit Querschnittsfunktion der zuständigen Verwaltung (z.B. Stabstelle Demografie) ergänzen das Leitungsteam und führen den Prozess operativ weiter. Auch Ehrenamtliche, die zur Bewusstseinsbildung gewonnen werden konnten und den Veränderungsprozess unterstützen, sind Teil des Leitungsteams. Wird ein Veränderungsprozess extern unterstützt, sind die entsprechenden Dienstleister Mitglieder des Teams. Je nach Gebietskulisse kann es für den Veränderungsprozess hilfreich sein, relevante Akteure oder Vertreter übergeordneter Ebenen (z.B. LEADER-Region) einzubinden.

Insgesamt ist darauf zu achten, dass das Leitungsteam klein und schlagkräftig bleibt.

Im Verlaufe des Veränderungsprozesses kann zur Bearbeitung einzelner inhaltlicher Fragestellungen das Leitungsteam um fachlich zuständige Personen der Verwaltung erweitert werden.

3.3.2.2. Politische Veränderungscoalition

Lokale Veränderungsprozesse beziehen sich immer auf einen Aktionsraum, in denen politisch Aktive in unterschiedlichen Gremien Verantwortung übernommen haben (Verbandsgemeinderäte, Ortsgemeinderäte, Stadt- und Gemeindeparlamente, etc.). Aus diesem Grund ist es ausgesprochen hilfreich, für einen solchen Veränderungsprozess eine strategische Veränderungscoalition im politischen Bereich zu begründen.

Diese politische Veränderungscoalition muss breit sein und eine hohe politische Verbindlichkeit aufweisen. Die Basis kann man durch eine politische Selbstverpflichtung legen.

Ein möglicher Weg, eine politische Selbstverpflichtung zu gestalten, ist, eine Resolution mit wichtigen Leitsätzen durch das Leitungsteam zu verfassen, die dann in den verschiedenen kommunalpolitischen Gremien aufgerufen, diskutiert, ggf. angepasst und beschlossen wird. Breitenwirkung erreicht man dadurch, dass alle Gremien der verschiedenen räumlichen Ebenen diese Selbstverpflichtung eingehen (bspw. Stadt- und Gemeinderat und die Beiräte der Dörfer, Verbandsgemeinderat und alle Ortsgemeinderäte in einer Verbandsgemeinde). Dieser politische Konsens trägt dann den Veränderungsprozess.

²⁴ Dem sollte ein politischer Grundsatzbeschluss vorausgehen, einen solchen Veränderungsprozess angehen zu wollen.

Die politische Veränderungscoalition wird im weiteren Prozess durch die politischen Gremien des Veränderungsgebietes getragen. Der Veränderungsprozess mit den aufgerufenen Problemstellungen und Lösungsansätzen wird damit Gegenstand wiederkehrender Beratungen in diesen Gremien. Um diesen Prozess bspw. in den Dörfern anzureizen, können gemeinsame Besprechungen (wie z.B. Dienstversammlungen) dazu genutzt werden, die Themen des Veränderungsprozesses zu platzieren.

3.3.2.3. Veränderungscoalitionen mit Akteuren

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

Eine Veränderungscoalition dieser Art kann man als Gruppe beschreiben, in der die beteiligten Personen ihre Kompetenzen und Ressourcen bündeln, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Auch der Austausch und die gegenseitige Information und Vernetzung sind Gegenstand solcher Veränderungscoalitionen.

Veränderungscoalitionen können inhaltlich dazu gebildet werden, um eine Fragestellung bzw. einen Bereich weiter zu vertiefen und Expertise für den Prozess zu erschließen. Neben der Problem-durchdringung steht die Entwicklung von Lösungsstrategien und im weiteren Verlauf des Prozesses die gemeinsame Umsetzung an.

Ist eine Vision bereits erarbeitet, lassen sich strategische Veränderungscoalitionen auch zur Visionskonkretisierung und Visionstransformation einsetzen. In diesen Veränderungscoalitionen handelt es sich um interdisziplinäre Gruppen, da viele verschiedene Bezugspunkte zur Vision abgebildet und möglichst viele Akteursgruppen des Gebietes berücksichtigt werden sollen.

Eine Veränderungscoalition mit Akteuren benötigt Zeit, um sich zu finden. Gerade am Anfang ist es notwendig, sich darüber zu verständigen, was das gemeinsame Ziel der Veränderungscoalition ist und welcher Nutzen für die einzelnen Mitglieder daraus resultieren kann. Bei Veränderungscoalitionen, die sich einem Thema verschrieben haben, kann dies die gemeinsame Umsetzung von Projekten sein, die man alleine nicht oder weniger gut hätte realisieren können. Bei einer Veränderungscoalition mit dem Ziel der Visionstransformation können dies die Vernetzung, der Informationsaustausch und das gemeinsame Weitertragen einer Vision in verschiedenen Facetten sein.

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

3.3.3. Stufe drei: Vision und Strategie entwickeln

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

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

3.3.3.1. Ableitung einer Vision in der ländlichen Entwicklung

Die Vision für einen ländlichen Veränderungsprozess zu finden, ist eine schwierige Aufgabe. Eine Vision mit ausreichender Strahlkraft ergibt sich nicht einfach logisch aus einer Analyse der Situation vor Ort. Sie verbleibt zu einem gewissen Anteil und letztendlich in der Entscheidung des Visionsträgers bzw. einer kleiner Gruppe von Visionsträgern.

Eine Vision ist jedoch auch nicht beliebig. Sie ist gebunden an das Gebiet des Veränderungsprozesses und an ein zugrunde liegendes Wertesystem.

Zur Entwicklung einer Vision ist es daher notwendig, sich zunächst intensiv mit dem Gebiet selbst und der aktuellen Situation zu beschäftigen. Die Potenziale im Gebiet, die Stärken und Schwächen, das Brauchtum, die Geisteshaltung der Menschen (wie sie „ticken“) sind relevante Aspekte, die zu berücksichtigen sind. Um das Gebiet des Veränderungsprozesses richtig zu verstehen, muss man es wirklich durchdringen. Dies kostet Zeit.

Gleichzeitig muss man sich über die Werte, die der Vision zugrunde liegen sollen, klar werden.²⁵ Eine Vision ist immer wertebasiert, die Wertebasis ist mehrdimensional. Das Wertesystem, auf dem die Vision aufbaut, speist sich aus zwei Zugängen – den Werten, die heute vorherrschen und den Werten, die die Vision als emotional stimmiges Bild der Zukunft tragen sollen. Diese Werte können, müssen aber nicht zwingend, identisch sein.

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

Bei der Ableitung der Vision ist ebenfalls zu berücksichtigen, welche großen Zukunftstrends zu erkennen sind und welche Auswirkungen oder Chancen diese auf das Veränderungsgebiet haben können. Auch gilt es zu betrachten, wie sich andere ländliche Gemeinden positionieren (benchmark). Als letzter Aspekt sind die lokale Besonderheiten einzubringen und (ggf. als Alleinstellungsmerkmal) auszubauen.

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

All diese Erkenntnisse – aufbereitet und verdichtet – helfen dem Visionsträger und dem Leitungsteam dabei, den Kern der Vision zu finden. Der Kern der Vision ist das erste Bild der Vision, er

²⁵ Bei der Beschäftigung mit den Werten spielen Fragen eine Rolle, die nicht einfach zu beantworten sind: Welcher Wert wird ländlichen Räumen an sich zugemessen? Welchen Wert schreiben die Menschen ihrer Heimat selbst zu? Welchem Wertesystem fühlt sich das Gebiet heute verpflichtet? Ist das Wertesystem zu überdenken? Vgl. dazu Verbandsgemeinde Daun (2012a).

wird formuliert als „Identitätsanker“. Der Identitätsanker fokussiert die Vision in einem Satz. Damit kann die Vision kurz und knapp kommuniziert werden. Da jedoch die Vision als ein Bild der Zukunft mehrschichtig ist, ist dies nur der erste Schritt und muss durch eine Visionskonkretisierung ergänzt werden.

3.3.3.2. Visionskonkretisierung

Eine Vision hat viele Facetten. Um die Vision richtig zu verstehen, müssen diese Facetten im Veränderungsprozess gefunden und beschrieben werden. Die Vision muss also weiter durchdrungen und konkretisiert werden.

Die Konkretisierung der Vision kann sehr gut beteiligungsorientiert erfolgen. Akteure und Bürger können mithelfen, die Vision wirklich zu verstehen, weil sie unterschiedliche Sichtweisen in die Visionskonkretisierung einbringen können. Diese Vielschichtigkeit kann durch das Leitungsteam um den Visionsträger alleine nicht gewährleistet werden.

Die beteiligungsorientierte Visionskonkretisierung stellt zudem sicher, dass Menschen für die Vision gewonnen werden können, da sie diese mitentwickeln können. Dies hilft anschließend bei der Visionskommunikation und der Visionsumsetzung.

Die Visionskonkretisierung ist ein langwieriger Prozess und kann mehrere Jahre umfassen.

3.3.3.3. Entwicklungsstrategie

Neben einer Vision ist eine Entwicklungsstrategie zu erarbeiten, die demografiesensibel und visionsorientiert ausgestaltet ist.²⁶ Die Entwicklungsstrategie umfasst die wichtigsten inhaltlichen Erkenntnisse zur Gestaltung des Veränderungsprozesses und gibt in den unterschiedlichen Bereichen die strategische Orientierung vor.

Strukturiert werden kann die Entwicklungsstrategie klassisch, indem sie neben einer kurzen Bestandsaufnahme und Problemsicht, eine SWOT-Analyse, eine Visionsableitung mit Benennung der Vision, ein Zielsystem sowie Handlungsfelder und ggf. Maßnahmenbereiche mit Projektideen umfasst.

3.3.3.4. Projekte

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

3.3.4. Stufe vier: Strategien und Visionen kommunizieren

3.3.4.1. Visionskommunikation

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

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

Problem- und Visionskommunikation im Veränderungsprozess

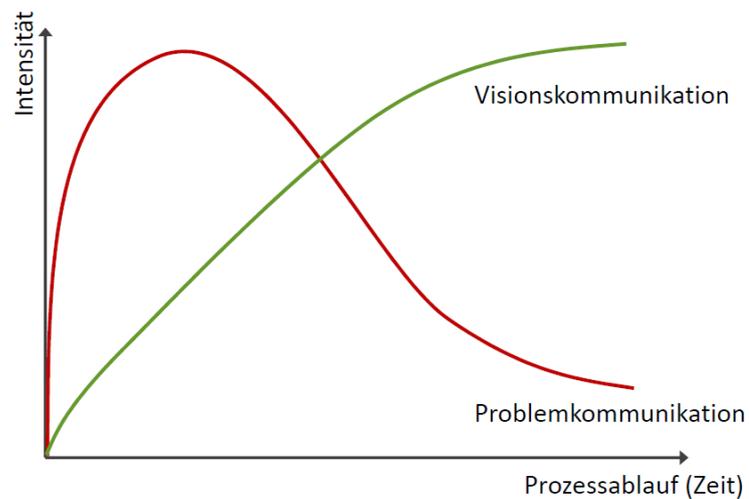


Abbildung 8: Problem- und Visionskommunikation in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen. Aus: Soboth et al. (2014b, S. 30).

Inhalte der Problem- und Visionskommunikation

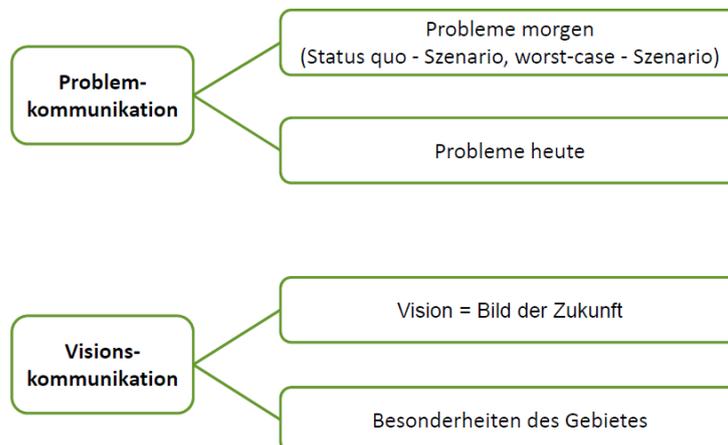


Abbildung 9: Problem- und Visionskommunikation – Inhalte. Aus: Soboth et al. (2014b, S. 31).

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

Etwas zeitversetzt beginnt die Visionskommunikation, wenn sie sich auf die heutigen Besonderheiten des Gebietes bezieht. Während die Vision weiter konkretisiert wird, reichert sich die Visionskommunikation mit Kommunikationsimpulsen zur eigentlichen Vision (Bild der Zukunft) an.

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

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

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

3.3.4.2. Formate der Visionskommunikation

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

3.3.4.3. Kommunikation der Strategie

Neben der Visionskommunikation muss auch über inhaltliche Strategien kommuniziert werden. In einem lokalen Veränderungsprozess werden viele Handlungsfelder bearbeitet. Um Veränderungen zu bewirken, werden Strategien, Projekte und Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Auch hierüber muss man sich im Prozess verständigen.

3.3.5. Stufe fünf: Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen

3.3.5.1. Organisatorische Einheiten zur Prozesssteuerung

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

Wie in Stufe zwei beschrieben, wird der Veränderungsprozess durch ein Leitungsteam strategisch und operativ gesteuert. Dieses wird nach politischem Grundsatzbeschluss um die politische Spitze

²⁷ Explizit mit Fragen der authentischen Visionskommunikation auf Basis der Erkenntnisse der Kommunikationspsychologie nach Friedemann Schulz von Thun und der Haltung und Methode der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn haben sich die Dauner Thesen 2013 beschäftigt (Verbandsgemeinde Daun (2013)).

implementiert. Da es klein und schlagkräftig sein muss, um die notwendige Entscheidungskraft zu erreichen, ist es „verwaltungslastig“ besetzt. Es kann jedoch je nach Ausgangslage um einzelne Personen angereichert werden.

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

Darüber hinaus sollte das Wissen der Fachabteilungen der Verwaltung für die Visions- und Strategieentwicklung und die anschließende Umsetzung erschlossen werden. Bedarfsbezogene Zusammenkünfte aller Abteilungsleiter unterstützen die Steuerung des Prozesses. Durch die Treffen können strategische Fragen im Veränderungsprozess angesprochen und schließlich durch die gemeinsame Bearbeitung unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen der verschiedenen inhaltlichen Bereiche gelöst werden. Gleichzeitig wird durch eine solche Aufstellung sichergestellt, dass alle Abteilungsleiter einen abgeglichenen Informationsstand haben und Informationen an die Mitarbeiter in ihren Abteilungen weitertragen können.

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

3.3.5.2. Regelmäßige Bewertung des Veränderungsprozesses

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

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

Die Teilnehmer der Klausur sind je nach Situation vor Ort zu benennen, auf jeden Fall ist das Leitungsteam jedoch mit weiteren Personen anzureichern.

Die in diesem Rahmen gewonnenen Erkenntnisse können aufbereitet zur Bewusstseinsbildung und Visionskommunikation eingesetzt werden.

3.3.5.3. Qualifizierungsangebote

In einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess werden neue Kompetenzen benötigt, die dabei helfen sollen, die notwendigen Anpassungen an die Folgen der gesellschaftlichen, insbesondere der demografischen Veränderung vorzunehmen.

Dies gilt für kommunalpolitisch Tätige, für Verwaltungsmitarbeiter, für Akteure und Bürger. Berührt werden dabei inhaltliche wie methodische Fragen.

Im politischen Bereich vor Ort tauchen in demografiebedingten Veränderungsprozessen neue Aufgaben auf, auf die sich kommunalpolitisch Tätige einstellen müssen. Stand z.B. noch vor wenigen Jahren in der Siedlungsentwicklung vor allem die Frage der Baugebietsausweisung im Mittelpunkt, so geht es heute um die aktive Gestaltung der Innenentwicklung. Diese inhaltliche Umorientierung muss vollzogen werden. Damit verbunden sind andere methodische Kompetenzen (Kommunikation,

Moderation etc.), da z.B. Eigentümer angesprochen und Umbauwillige zu entsprechenden Förderstellen gelotst werden müssen oder die Innenentwicklung in Gruppen diskutiert werden muss. Analog gilt dies für viele weitere Bereiche. Die gewählte Vision führt ebenso dazu, dass neues Wissen benötigt und erlernt werden muss. Da nicht davon auszugehen ist, dass die Kommunalpolitik diese neu benötigten Fähigkeiten und das neu benötigte Wissen automatisch bereits mitbringt, sind ihnen Angebote zur Weiterbildung sowohl im inhaltlichen als auch insbesondere im methodischen Bereich zu unterbreiten.

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

Auch Akteure sowie alle Bürger sind letztendlich Zielgruppe eines Befähigungsansatzes, der visionspezifische (inhaltliche und methodische) Fähigkeiten vermitteln will.

Die Bündelung aller Qualifizierungsangebote unter einem Dach (beispielsweise durch eine Akademie) kann hier ein erfolversprechender Ansatz sein.

Neben diesen Qualifizierungsangeboten liefern auch die Umsetzungsprojekte neues Wissen. Dieses wird aufbereitet und durch unterschiedliche Formen (Veranstaltungen, Materialien, Lernprozesse etc.) vermittelt.

Erfahrungsaustausche und Exkursionen lassen sich ergänzend ebenfalls sehr gut einsetzen. Zu sehen, wie andere ländliche Gemeinden einzelne Problemstellungen lösen, kann den eigenen Veränderungsprozess sehr befördern. Zum Teil können sich aus solchen Kontakten Partnerschaften bilden, die den Erfahrungsaustausch über einen längeren Zeitraum gestalten und voneinander lernen. Das Lernen von den Erfahrungen anderer kann zudem durch das Einladen externer Referenten zu Veranstaltungen gefördert werden.

3.3.6. Stufe sechs: Erfolge planen

3.3.6.1. Sichtbare, frühe Erfolge

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

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

3.3.6.2. Planung von Erfolgen

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

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

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

Neue inhaltliche Erfolge zu planen und zu realisieren ist eng mit der Umsetzung von Projekten und damit zunächst mit der Frage der Auswahl von Projekten und Maßnahmen verknüpft. Zur Unterstützung des Gesamtprozesses kann es hilfreich sein, zu Beginn gezielt Projekte anzusetzen, die kurzfristig realisierbar sind. Dabei nimmt man notfalls in Kauf, dass sie im Zweifel nicht die höchste Relevanz haben.

3.3.7. Stufe sieben: Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren

3.3.7.1. Konsolidierung von Erfolgen

Lokale Veränderungsprozesse sind wie alle gestalteten Veränderungsprozesse ein langwieriges Unterfangen und dürfen nicht beim Auftauchen erster Erfolge zu früh – und damit bevor der Wandel wirklich vollzogen wurde – beendet werden. Sie benötigen Zeit, oftmals viele Jahre. Die zu bewältigenden Aufgaben sind vielfältig und können auch bei ganzheitlicher Betrachtungsweise nur sukzessive bearbeitet werden.

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

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

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

3.3.7.2. Veränderungen im Aufgabenverständnis

Mit einem Veränderungsprozess soll ein verändertes Handeln ausgelöst werden. Einzelne Projekte wie bspw. solche der Innenentwicklung helfen neben der Bewusstseinsbildung und der Visions-

kommunikation herauszufinden, was verändert werden muss. Sie erarbeiten daraufhin eine inhaltliche Anleitung zum zukünftigen Handeln und beschreiben die Aufgaben, die in diesem inhaltlichen Themenbereich auf der Agenda stehen.

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

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

3.3.7.3. Institutionalisierung von Veränderungen

In lokalen Veränderungsprozessen ist im Gegensatz zu Veränderungsprozessen in Unternehmen nicht von Anfang an klar, was eine Organisationsentwicklung umfasst. Dies ist für die ländliche Gemeinde zuerst zu definieren (siehe Kapitel 3.3.7.6.).

Allerdings spielen in solchen Prozessen Verwaltungen in Allianz mit der Kommunalpolitik eine wichtige Rolle. Eine organisatorische Weiterentwicklung der Verwaltung ist somit auf jeden Fall Teil eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses.

Aber auch insgesamt muss sich das System „ländliche Gemeinde“ gesellschaftlich neu aufstellen, sich sozusagen strukturell weiterentwickeln. Es müssen neue Formen der Zusammenarbeit bzw. eine neue Solidargemeinschaft entwickelt werden. Auch dies kann unter dem Blickwinkel des Instrumentes Change Management als eine organisatorische Weiterentwicklung verstanden werden.

3.3.7.4. Organisationsentwicklung der Verwaltung

Verwaltungen können einen Veränderungsprozess enorm unterstützen. Dazu muss die Verwaltung durch eine Organisationsentwicklung in die Lage versetzt werden, auf die veränderten Ansprüche einer weniger aber strukturell älter werdenden Bevölkerung zu reagieren und daraus resultierend mit einem veränderten Aufgabenportfolio zurechtzukommen.

Gleichzeitig findet der demografische Wandel auch innerhalb der Verwaltung statt, sodass auch dieser Aspekt in der Organisationsentwicklung, zum Beispiel durch eine demografieorientierte Personalpolitik, zu berücksichtigen ist.

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

Die Weiterentwicklung der Verwaltung kann als ein eigener Prozess beschrieben werden, der ebenfalls über einen längeren Zeitraum gestaltet werden muss. Hier hilft eine Konzeption zur Organisationsentwicklung mit Blick auf die Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung. Die

Konzeption führt bis zur Beschreibung von notwendigen Maßnahmen, die in der Organisationsentwicklung umgesetzt werden sollen.²⁸

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

3.3.7.5. Bestandteile einer demografiesensiblen und visionsorientierten Verwaltung

Neben Facetten, die je nach Veränderungsprozess unterschiedlich sein können, gibt es bestimmte Bereiche, die in einer demografiesensiblen und visionsorientierten Verwaltung grundsätzlich realisiert sein sollten.

Zur Unterstützung der operativen und mit der Zeit auch strategischen Umsetzung des Veränderungsprozesses sollte in der Verwaltung eine Stabstelle eingerichtet werden. Diese arbeitet querschnittsorientiert und hilft Strategien in Verwaltungshandeln zu übertragen. Hier ist zudem die operative Unterstützung des Veränderungsprozesses angesiedelt.

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

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

Um der Rolle der Mitarbeiter als Multiplikatoren gerecht zu werden, muss eine aktive Informationskultur (Informationsveranstaltungen, Info-Pinnwände, Info-Mailings etc.) etabliert werden. Die Mitarbeiter müssen über den lokalen Veränderungsprozess ausreichend informiert werden, damit sie entsprechend argumentieren können. Zudem können über eine aktive Beteiligungskultur motivierte und engagierte Mitarbeiter Ideen in den Veränderungsprozess einspeisen.

Ein ganzheitlicher Ansatz erfordert ein querschnittsorientiertes Denken und Handeln. Viele Informationen, die in einer Abteilung der Verwaltung vorhanden sind, werden auch in einer anderen Abteilung benötigt. Eine aktive Information und Weiterleitung relevanten Wissens ist daher vorzusehen.

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

3.3.7.6. Organisationsentwicklung im System „ländliche Gemeinde“

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen in ländlichen Räumen bezieht sich Organisationsentwicklung nicht nur auf die Verwaltung, sondern auf das gesamte System des „ländlichen

²⁸ Diese beinhalten auch Qualifizierungsmaßnahmen, siehe hierzu Stufe fünf.

Veränderungsgebietes“ mit all seinen Akteuren und Bürgern in den Dörfern und Nachbarschaften. Auch hier müssen neue Strukturen entwickelt werden.

Im Zuge des Veränderungsprozesses muss sich – wie dargelegt – intensiv mit der zukünftigen Gestaltung der Daseinsvorsorge beschäftigt werden. Neue Formen der Leistungserbringung müssen entwickelt und etabliert werden. Das Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft ist dabei nicht nur aktuell eine intensiv diskutierte „Leitidee zur zukunftsfähigen Gestaltung der Daseinsvorsorge“ (vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a, S. 105)), sondern auch eine Leitidee für die Organisationsentwicklung einer ländlichen Gemeinde.

Sorgende Gemeinschaften bauen nach dem Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a) gedanklich auf der „Selbstorganisation“ der kleinsten Ebene (der Familie, der Nachbarschaft, des Dorfes) auf und stellen somit die Sorge der Menschen umeinander, die Verantwortungsbereitschaft und das Engagement des Einzelnen in den Mittelpunkt – mit dem Ziel neue Formen des Zusammenlebens und des Zusammenwirkens zu etablieren (S. 104ff.).

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen kann durch den Prozessverlauf das Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass eine solche Organisationsentwicklung mit einer Stärkung der untersten Ebene notwendig ist. Dies bereitet den Weg dafür, dass in den kleinsten Einheiten Sorgende Gemeinschaften von den Bürgern und Akteuren auch getragen werden. Da Sorgende Gemeinschaften aber mehr als „informell organisierte Nachbarschaften“ (S. 106) sind, sondern in einem Sorgenetz verbindlich wirken sollen, benötigen sie einen strukturellen Rahmen. Auf der untersten Ebene sind in einem einzelnen Dorf bzw. in der Nachbarschaft Strukturen vonnöten, von denen sich das Sorgenetz aus aufspannen kann. Auf der lokalen Ebene benötigt man wie dargelegt übergeordnete Strukturen („Rückgrat- oder Patenschaftsorganisationen“) (S. 113), die die kleinsten Einheiten unterstützen (vgl. Kapitel 2.2.2.3.).

In einem lokalen Veränderungsprozess ist daher in der Stufe sieben dafür zu sorgen, dass die notwendige Institutionalisierung aufgebaut und Sorgende Gemeinschaften vor Ort gegründet werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in diesem Sinne Sorgende Gemeinschaften einen umfassenden, weit über die Organisation von Pflegeleistungen hinausgehenden, Anspruch haben. Sorgende Gemeinschaften sind hier als „Gesellschaftsentwurf“²⁹ für eine neue Form des Zusammenlebens zu sehen, so dass mit dem Aufbau von Sorgenden Gemeinschaften auch eine neue Kultur angesprochen wird.

Beim Aufbau Sorgender Gemeinschaften – als Ausdruck der Organisationsentwicklung von ländlichen Gemeinden mit ihren Dörfern und Ortsteilen – ist zu berücksichtigen, dass lokalen Veränderungsprozessen ein ganzheitlicher, flächendeckender Ansatz immanent ist. Das Ziel muss also sein, „alle“ Dörfer und Nachbarschaften des Veränderungsgebietes zu Sorgenden Gemeinschaften zu entwickeln. Oder besser gesagt: allen Dörfern und Nachbarschaften entsprechende Angebote und Unterstützungen auf dem Weg zu Sorgenden Gemeinschaften zu unterbreiten. Dem Aufbau einer „Rückgrat- bzw. Patenschaftsorganisation“ kommt von diesem Blickwinkel aus eine hervorgehobene Bedeutung zu. Sie sollte in einem lokalen Veränderungsprozess vordringlich realisiert werden.

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

In der letzten Stufe eines Veränderungsprozesses steht die Verankerung in der Kultur im Mittelpunkt, das heißt es müssen neue Verhaltensweisen etabliert werden.

²⁹ Der deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge beschreibt dieses größere Bild einer Sorgenden Gemeinschaft als „ein gesamtgesellschaftlicher und intergenerativer Ansatz, der die aktive Teilhabe aller Menschen und die gegenseitige Sorge für hilfe- und unterstützungsbedürftige Menschen in den Mittelpunkt stellt“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2014, S. 26)).

Wie dargestellt werden im gesamten Prozess an vielen Stellen Veränderungen im Handeln angestoßen, eine Verankerung in der Kultur sorgt für eine dauerhafte Verstetigung. Dies gilt sowohl für inhaltliche („die Lust auf das Leben in der Dorfmitte“ anstelle „Eigenheim im Neubaugebiet“) als auch für organisatorische Aspekte („neue Formen des Zusammenlebens in der Sorgenden Gemeinschaft“).

3.3.8.1. Umriss einer neuen Kultur für eine ländliche Gemeinde

Bevor jedoch eine Verankerung in der Kultur angegangen werden kann, muss zunächst die Frage beantwortet werden, was mit der Kultur in einer ländlichen Gemeinde überhaupt gemeint ist.

Im Change Management wird Unternehmenskultur definiert als die „Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmacht“ (Doppler und Lauterburg (2008, S. 472)). Normen und Werte werden dabei als Steuerungsgrößen verstanden, die für Mitarbeiter in Unternehmen eine „Orientierungsfunktion“ übernehmen und helfen, das soziale System „Unternehmen“ zu verstehen und somit einen Rahmen für die „selbständige Organisation“ von Gruppen und Individuen im Unternehmen liefern (S. 473). Sie ergänzen die Orientierungskraft Vision damit auf einer zweiten, tiefer liegenden Ebene.

Die Kultur einer ländlichen Gemeinde kann somit analog als die Gesamtheit aller Normen und Werte der Bürger und Akteure verstanden werden. Hier macht die Kultur dann aus, auf welcher Ebene sich die Menschen vor Ort begegnen, wie sie zusammenleben und zusammenwirken, welche Haltung sie hinsichtlich verschiedener Aspekte an den Tag legen.

Auch wenn die grundsätzliche und zentrale Bedeutung der kulturellen Dimension in Veränderungsprozessen zu benennen ist, bleibt sie sowohl im Unternehmen als auch in ländlichen Veränderungsgebieten „schwer fassbar“ und ein „letztlich nie vollumfänglich objektivierbares Ergebnis eines ebenso komplexen wie langjährigen sozialen Geschehens“ (Doppler und Lauterburg (2008, S. 473)).

Kultur kann nicht einfach gemessen werden, wenngleich unterschiedliche Kulturen sowohl in Unternehmen wie auch bspw. in Gemeinden erspürt werden können. Es bleibt eine gewisse „Unbestimmtheit“ des Kulturbegriffs, der sich daran bemerkbar macht, wie schwer die Kultur zu beschreiben ist.³⁰ Nach Petersen (2011) kann Kultur nicht einfach definiert werden, jedoch kann sich ihr über den Unterschied von Kulturen kommunikativ genähert werden – denn Kultur ist nach Petersen ein „Differenz- und Reflexionsbegriff“ (S. 41 f.).

Mit Blick auf die Verankerung der Kultur in einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess führt dies zu folgenden Fragen: Wie hat die bisherige Kultur vor Ort ausgesehen und welche Normen und Werte lagen ihr zugrunde? Wie soll sie zukünftig aussehen?

Während sich im Unternehmensbereich die Unternehmenskultur an Aspekten wie Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Qualität, Ergebnisorientierung, Innovationsbereitschaft etc. ausrichten kann (Doppler und Lauterburg 2008, S. 487), steht in ländlichen Gemeinden das Zusammenleben und das Zusammenwirken der Menschen im Mittelpunkt. Denn Gemeinden mit ihren Dörfern und Ortsteilen sind die Einheiten, in denen ein gutes Zusammenleben und eine hohe Lebensqualität gestaltet werden muss.

In einem lokalen Veränderungsprozess wird sich über den gesamten Prozessverlauf – bspw. in der Visionsfindung, in der Ableitung von Maßnahmen zur Inwertsetzung der bestehenden Potenziale

³⁰ Dies erklärt sich nach Petersen (2011) aus der „Ambivalenz“ der Kultur, denn „Kultur ist ein Differenz und Reflexionsbegriff“, ein „Begriff zweiter Ordnung“. Anders ausgedrückt ist „Kultur ein kommunikatives Konstrukt, es leitet unseren Austausch, macht gemeinsame Bezugnahmen möglich, koordiniert unser Handeln“ (S. 41). Die Kultur kann daher erst im Unterschied verstanden werden und ist nicht alleine bestimmbar.

oder bei der Frage nach neuen Organisationsformen – mit Werten beschäftigt. Dies erfolgt nicht erst in der letzten Stufe des Prozesses. Daher bildet sich eine neue Kultur über den gesamten Prozessverlauf heraus. Und damit auf der Ebene der Menschen, die sich aktiv und bewusst in einem Veränderungsprozess engagieren. Ein Übergang in den Lebensalltag der Menschen ist damit noch nicht erfolgt, die Verankerung in der Kultur steht noch aus.

Dies ist Aufgabe der letzten Stufe im Veränderungsprozess, wobei sich der Übergang in den Lebensalltag der Menschen über einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren erstreckt. Denn „Verhalten wird gelernt – und eine Kultur lernen heißt, die bisherige Kultur, die sich in Jahrzehnten entwickelt und gefestigt hat, zu verlernen“ (Doppler und Lauterburg (2008, S. 480).

Wie eine neue Kultur nach einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess wirklich aussehen wird, kann heute nicht definiert werden. Möglich ist nur darüber zu reflektieren, wie eine neue Kultur aussehen könnte. Dazu wird sich nachfolgend über verschiedene Blickwinkel genähert.

3.3.8.2. Neue Beziehungs- und Kommunikationsformen

Die Kultur wird sichtbar in der Art der Kommunikation der Menschen untereinander („wer spricht mit wem wie über was“) und in der Kommunikation mit Außenstehenden. In einer neuen Kultur ist Kommunikation positiv, wertschätzend und authentisch. Nach Hüther (2015) sieht sie den einzelnen Menschen und agiert von „Subjekt zu Subjekt“, und macht das Gegenüber nicht zum „Objekt seiner eigenen Absichten und Interessen“. Kommunikation ist damit Ausdruck „wechselseitiger Beziehungen“ (Hüther (2015, S. 149f.)). Die Kommunikation ist damit so angelegt, dass sich die Beteiligten weiter entwickeln können.³¹ Kommunikation ist so Ausdruck einer wertschätzenden, vom einzelnen Menschen her gedachten Haltung und damit ebenfalls Ausdruck einer „neuen Beziehungskultur“ (Hüther (2013, S. 82)).

3.3.8.3. Wertschätzung der Region und eine neue Sprachkultur

Ebenfalls Ausdruck für die Verankerung des Prozesses in der Kultur ist eine breite, positive Kommunikation über die eigene Region, die eigene Gemeinde oder das eigene Dorf. Positiv über die eigene Situation zu sprechen und Stolz auf die eigene Region zu vermitteln anstelle ausgiebigen Herausstellens von Schwierigkeiten und Problemen, ist hier wichtig. Wird das Bestehende wertgeschätzt und in der Kommunikation untereinander und nach außen positiv dargestellt, können die vorhandenen Potenziale in Wert gesetzt werden – auch als Basis für die Generierung von Wertschöpfung in der Region (Krotscheck (2007, S. 81)).

Teil einer neuen Kultur ist auch die Sprachkultur mit einer Bewusstwerdung der eigenen Mundart.

3.3.8.4. Zusammenleben in sorgenden Gemeinschaften bzw. Potenzialentfaltungsgemeinschaften

Eine neue Kultur des Zusammenlebens kann sich am Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft orientieren, in dem die Sorge der Menschen umeinander einen zentralen Wert darstellt. Eine Kultur, die auf der Sorge umeinander beruht, ist eine dem Menschen zugewandte Kultur. Menschen gehen dabei bewusst Verpflichtungen füreinander ein und engagieren sich für das Gemeinwohl – im Verständnis, dass so eine zukunftsfähige Gemeinschaft entsteht.

Versucht man eine neue Kultur des Zusammenlebens vor Ort noch grundsätzlicher zu fassen, so sollte mit den Worten von Hüther (2015) das Zusammenleben so gestaltet werden, „dass sich die im

³¹ Hüther (2015, S. 150) beschreibt dies wie folgt: „Menschen, die mit andern eine Subjekt-Subjekt-Beziehung eingehen, die also bereit sind, ihrem Gegenüber als Mensch und nicht in irgendeiner Rolle oder Funktion zu begegnen, erleben dieses Getrenntsein nicht. Sie betrachten sich selbst als Teil der Beziehung, für sie hat die Reaktion der anderen Person immer etwas mit ihnen selbst zu tun. Nur in solchen Ich-Du-Beziehungen können sich beide Partner weiterentwickeln. In den Ich-Es-Beziehungen, in denen der eine den anderen zum Objekt macht, bleiben beide in ihren jeweiligen Rollen und Zuschreibungen gefangen.“

Gehirn jedes Einzelnen angelegten Potenziale so gut wie möglich entfalten können“ (S. 174) und „Potentialentfaltungsgemeinschaften“ entstehen (S. 184). In diesen Potenzialentfaltungsgemeinschaften begegnen sich die Menschen als Subjekte und unterstützen sich dabei, ihre Potenziale voll zur Entfaltung zu bringen. Potenzialentfaltungsgemeinschaften „wären Gemeinschaften, deren Mitglieder einander als autonom denkende Subjekte begegnen. Die ihre Erkenntnisse, zu denen sie als Einzelne gelangt sind, miteinander teilen und sich anschließend auf den Weg machen, um das, was ihnen allen am Herzen liegt und worauf sie sich geeinigt haben, gemeinsam umzusetzen“ (S. 184).

Dieser Ansatz denkt damit konsequenter weiter, was im Konzept der Sorgenden Gemeinschaft auch bereits angelegt ist. In dieser neuen Kultur wird gewährleistet, dass die Potenziale eines jeden Menschen – unabhängig von seinem Hilfe- und Unterstützungsbedarf – gesehen und zu seinem Wohl und dem Wohl der Gemeinschaft eingebracht werden können.

3.4. Charakteristika gestalteter lokaler Veränderungsprozesse (LVP)

Wie dargelegt können Veränderungsprozesse in ländlichen Gemeinden mit Hilfe des Instruments Change Management gestaltet werden. Der Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan lässt sich konzeptionell auf ländliche Veränderungsgebiete übertragen. In der Zusammenschau der bisherigen Überlegungen kristallisieren sich fünf Aspekte heraus, die gestaltete lokale Veränderungsprozesse charakterisieren. Diese sind:

- Ganzheitlichkeit
- Flächendeckender Ansatz
- Bewusstseinsbildung
- Befähigung
- Leadership

Ganzheitlichkeit

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse in der ländlichen Entwicklung verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, da der gesellschaftliche Wandel vielfältige Auswirkungen hat und praktisch alle Bereiche der ländlichen Strukturentwicklung betrifft und zudem Wechselwirkungen auslöst. Ein ganzheitlicher Ansatz muss alle Bereiche und ihre Wechselwirkungen berücksichtigen, ohne sich aber zu verzetteln.

Notwendig ist in einem solchen Prozess, einen Strauß von aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu binden. Ein einzelnes Projekt (so gut es auch immer sein mag) kann keinen ausreichend großen Impuls entfalten, nur das Agieren an vielen Stellen führt zu einer Veränderung. In einem Veränderungsprozess müssen immer an vielen Stellen neue Wege beschritten werden, es werden damit viele Umsetzungsprojekte bzw. Maßnahmen notwendig. Um in der damit verbundenen Komplexität des Prozesses nicht den Überblick zu verlieren, ist ein gutes Multiprojektmanagement zentral.

Flächendeckender Ansatz

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse, die sich mit dem gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel auseinandersetzen, haben gemäß dem Leitbild der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse den Anspruch alle Dörfer und Ortsteile im Veränderungsgebiet mitzunehmen. Das bedeutet, gestaltete lokale Veränderungsprozesse gehen von einem flächendeckenden Ansatz (einem sog. „Multidorf-Ansatz“) aus und wirken bis auf die örtliche Ebene.

Das Ziel ist es somit, nicht nur auf der lokalen Ebene zu agieren, sondern auch in jedem einzelnen Dorf bzw. Ortsteil. Damit richtet man sich mit dem „Multidorf-Ansatz“ im Veränderungsprozess an alle Dörfer mit allen Bürgern, den dörflichen Akteuren und den kommunalpolitischen Verant-

wortungsträgern. Ein lokaler Veränderungsprozess versteht sich somit als ein Prozess auf kommunaler Ebene, der gleichzeitig parallele örtliche Prozesse in den Dörfern und Ortsteilen begleitet.

Damit ein solcher Ansatz gelingen kann, ist es notwendig ein flächendeckendes Angebot an Hilfestellungen an alle Dörfer bzw. Ortsteile zu richten, diese in ihren eigenen Entwicklungen zu unterstützen und alle – die in den Prozess einsteigen – zu einem lernenden System zusammenzubinden.

Ein flächendeckender Ansatz stellt somit einen Rahmen dar, in dem die Dörfer gemeinsam an der Visionstransformation und der Umsetzung von Anpassungsstrategien arbeiten, voneinander lernen, sich gegenseitig beraten und auch ihre eigenen Erfahrungen und guten Beispiele in den Prozess einspeisen können. Dies kann als eine Form einer kleinteiligen „interkommunalen Zusammenarbeit“ gesehen werden.

Für die inhaltliche Arbeit in einem gestalteten Veränderungsprozess bedeutet dies, dass aufgerufene Themenbereiche auf verschiedenen räumlichen Ebenen betrachtet werden müssen. Problemlagen und Lösungsansätze werden zum einen aus dem Blickpunkt des Dorfes (örtliche Ebene) beschrieben und bewertet,³² zum anderen wird in der Summe über alle Dörfer auf der lokalen Ebene (der ländlichen Gemeinde) der Lösungsweg gesucht. Diese übergeordneten inhaltlichen Strategien werden wieder allen Dörfern zur Verfügung gestellt, denn die Umsetzung ist zu großen Anteilen wieder Aufgabe der einzelnen Dörfer. Die Verzahnung der räumlichen Ebenen in der gemeinsamen Arbeit ist hier charakteristisch.

Allerdings muss auch festgehalten werden, dass ein solcher Ansatz komplex ist und einen hohen Anspruch an die Selbstorganisation der Dörfer richtet. Damit werden am deutlichsten Dörfer erreicht und können im Veränderungsprozess profitieren, die bereit sind, sich dieser Aufgabe aktiv zu stellen – dies sind nicht immer die „bedürftigsten“ Dörfer. Zudem bedeutet ein solcher Ansatz, dass man Zeit benötigt.

Bewusstseinsbildung

Gestaltete Veränderungsprozesse bauen auf der Erkenntnis auf, dass die Basis aller Veränderung im Handeln eine Veränderung im Denken und Fühlen ist. Der „Wandel in den Köpfen und Herzen“ ist die Grundlage für jeden gestalteten Veränderungsprozess. Um diesen Wandel in den Köpfen und Herzen auszulösen, bedarf es jedoch gesonderter Anstrengungen. Information, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sind daher als zentrale Elemente in der Prozessgestaltung und im gesamten Prozessverlauf vorzusehen. Lokale Veränderungsprozesse sind daher zu einem großen Anteil kommunikative Prozesse. In der Gestaltung der Kommunikation, die sich über den Prozessverlauf verändert, liegt ein wichtiger Schlüssel für das Gelingen eines Veränderungsprozesses.

Befähigung

Lokale Veränderungsprozesse beruhen darauf, dass verändertes und damit auch oftmals neues Handeln ausgelöst wird. Dabei werden neues Wissen, neue Fähigkeiten und neue Fertigkeiten benötigt. Zum einen können sich diese selbst von den Akteuren bspw. in inhaltlichen Umsetzungsprojekten erarbeitet werden. Zum anderen wird ein Veränderungsprozess sehr befördert, wenn dauerhaft eine hohe Zahl an Angeboten der inhaltlichen und methodischen Befähigung vorhanden sind. Hierbei können Schulungen, Seminare, Exkursionen und Workshops aber auch Materialien (Berichte, Broschüren) angeboten werden.

³² Modelldörfer können den Multidorf-Ansatz deutlich befördern. Der Vorteil besteht darin, dass Modelldörfer den anderen Dörfern in einem Veränderungsprozess vormachen, wie es gehen könnte. Auch sind Modelldörfer äußerst hilfreich, völlig neue Lösungswege im Sinne inhaltlicher Handlungsempfehlungen und auf andere Dörfer übertragbare Herangehensweisen/ Prozesse zu erarbeiten.

Solche Prozesse können daher auch als selbstgestaltete lokale Bildungsprogramme verstanden werden. Der Aufbau eigener Akademien (je nach Größe des Veränderungsgebietes alleine oder zusammen mit Partnern) oder die Zusammenarbeit mit vorhandenen Bildungsträgern (Akademien des Landes, Institutionen der Erwachsenenbildung) ist dabei hilfreich.

Leadership

Veränderungsprozesse auf Basis des Instrumentes Change Management verfolgen das Prinzip „leadership“ und gehen davon aus, dass an der Spitze eines Veränderungsprozesses ein Visionsträger (bzw. eine kleine Gruppe an Visionsträgern) steht. Der Visionsträger prägt die Vision maßgeblich und gibt im gesamten Veränderungsprozess Orientierung. Das bedeutet jedoch nicht, dass ein gestalteter Veränderungsprozess ein top-down-Prozess ist, in dem von oben vorgegeben wird, was zu tun ist. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind beteiligungsorientiert, das Einbeziehen und Mitnehmen von Menschen in den Veränderungsprozess ist zentral. In „Mitmach“-Veranstaltungen können wichtige Impulse bspw. für die Vision oder Aspekte der Umsetzung der Vision erarbeitet werden. Die Vision selbst kann jedoch nicht einfach aus Veranstaltungen mit Bürgern und Akteuren herausmoderiert werden. Die Verantwortung für die grundlegende Ausrichtung verbleibt damit beim Visionsträger.

4. Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun – Erprobung eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses (LVP) in einer ländlichen Gemeinde

Der Einsatz eines gestalteten Veränderungsprozesses in einer ländlichen Gemeinde wurde am Beispiel der Verbandsgemeinde Daun pilotiert. Der Dauner Veränderungsprozess wurde als sog. WEGE-Prozess (WEGE steht für Wandel erfolgreich gestalten!) im April 2010 als LEADER-Förderprojekt mit dem Ziel begonnen, einen dauerhaften Prozess auszulösen.³³ Die LEADER-Förderung war dabei auf fünf Jahre degressiv angelegt, die externe Prozessbegleitung durch das IfR Institut für Regionalmanagement (Andrea Soboth, Caroline Seibert) wurde hieraus finanziert.

Zum Abschluss der LEADER-Förderung für die externe Prozessbegleitung wurde eine Selbstevaluierung nach fünf Jahren Projektlaufzeit durchgeführt (Soboth und Seibert (2015b)), diese baute auf einer Selbstevaluierung nach etwa zwei Jahren Projektlaufzeit auf (Soboth und Seibert (2012b)).

Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren vor allem auf das LEADER-Förderprojekt WEGE und berücksichtigen damit den prozessualen Kern eines lokalen Veränderungsprozesses am Beispiel der Verbandsgemeinde Daun vom Beginn des WEGE-Prozesses im Jahre 2010 bis zum Abschluss der externen Prozessbegleitung im März 2015. Für diesen Zeitraum liegt eine geschlossene Dokumentenlage zum Kernprozess WEGE vor. Da der WEGE-Prozess jedoch ein fortlaufender Prozess ist, entwickelt sich dieser in seiner Prozessgestaltung und in den erzielten Ergebnissen immer weiter. Da für die Beurteilung des WEGE-Prozesses im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit Interviews mit ausgewählten WEGE-Akteuren durchgeführt wurden, fließen zum Teil Erkenntnisse ein, die über den betrachteten Zeitraum hinausgehen. Dies wird – wo nötig – entsprechend vermerkt. Die nachfolgend aufgeführten Zitate der WEGE-Akteure (in *kursiv*) entstammen alle den Interviews, die für diese Arbeit durchgeführt wurden (Soboth (26.02.2016a), Soboth (26.02.2016b), Soboth (26.02.2016c), Soboth (26.02.2016d)).

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass die Verbandsgemeinde Daun im WEGE-Prozess im engen Austausch zum Steirischen Vulkanland, Österreich, stand. Im Steirischen Vulkanland wird seit vielen Jahren erfolgreich mit einem visionären Ansatz in der Regionalentwicklung gearbeitet (Krotscheck et al. (2007)). Der dortige Regionalentwicklungsprozess ist sehr erfolgreich und nach wie vor aktiv. Auf diese Erfahrungen wurde – vor allem zu Beginn des WEGE-Prozesses – Bezug genommen.

4.1. Ausgangssituation der Verbandsgemeinde Daun im Jahr 2010

4.1.1. Charakterisierung der Verbandsgemeinde Daun

Nachfolgend wird die Verbandsgemeinde Daun im Überblick charakterisiert. Dabei wird die Situation zu Beginn des WEGE-Prozesses 2010 dargestellt und somit die Ausgangssituation beschrieben. Die nachfolgenden Darlegungen in Kapitel 4.1.1. bis 4.1.3. entstammen – sofern nicht anderweitig gekennzeichnet – aus der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie (Teil A), die zu Beginn erarbeitet wurde (Soboth und Seibert (2010a, S. 5ff.)).

Die Verbandsgemeinde Daun liegt im Landkreis Vulkaneifel in Rheinland-Pfalz und damit in einem ländlichen Raum. Zu Beginn des WEGE-Prozesses lag die gesamte Fläche der Verbandsgemeinde

³³ Dem offiziellen Beginn des WEGE-Prozesses mit dem LEADER-Förderbeginn ging eine Vorbereitungsphase des Projektes voraus. Erste Überlegungen, sich intensiver mit dem demografischen Wandel in der Verbandsgemeinde Daun zu beschäftigen, entstammten dabei aus dem Jahr 2008. In die Vorbereitung des Projektes, das zur LEADER-Förderung eingereicht werden sollte, wurde bereits die Verwaltung eingebunden, bspw. im Rahmen eines Workshops zu Fragen der unternehmens- und familienfreundlichen Kommune.

Daun in der Gebietskulisse der LEADER-Region Vulkaneifel sowie im Vulkaneifel European Geopark und in dem im Mai 2010 gegründeten Naturpark Vulkaneifel. Naturräumlich gehört die Verbandsgemeinde Daun zur Vulkaneifel - einem Teil der Region Eifel, der sich in besonderem Maße durch geologische und vulkanologische Besonderheiten wie Maare und Vulkankrater auszeichnet.

Der Verbandsgemeinde Daun gehören 37 Ortsgemeinden³⁴ und die Stadt Daun mit ihren Stadtteilen³⁵ an. Sie kann damit als sehr große ländliche Gemeinde angesehen werden. Die Stadt Daun ist gemäß der zentralörtlichen Einstufung der Landesplanung ein Mittelzentrum, die Ortsgemeinde Gillenfeld ein Grundzentrum. Insgesamt ist die Verbandsgemeinde Daun sehr kleinteilig strukturiert. Die meisten Ortsgemeinden liegen in ihren Einwohnerzahlen zwischen 100 und < 1000 Einwohnern, zwei Ortsgemeinden lagen zu Beginn des Prozesses unter 100 Einwohnern.³⁶

2008 lebten insgesamt 23.441 Menschen in der Verbandsgemeinde Daun auf 315,92 km². Die Bevölkerungsdichte betrug damit 74,2 EW/ km².³⁷

4.1.2. Demografische Ausgangssituation: Historische Bevölkerungsentwicklung

Ein Blick in die historische Bevölkerungsentwicklung der Verbandsgemeinde Daun (Abbildung 10) und der Vergleich mit dem Daten des Landkreises Vulkaneifel (Abbildung 11) zum damaligen Zeitpunkt zeigt, dass der demografische Wandel hinsichtlich einer schrumpfenden und älter werdenden Bevölkerung vor Beginn des WEGE-Prozesses bereits eingesetzt hatte, wenngleich etwas verzögert.

Die Situation stellte sich im Detail wie folgt dar:

Die Daten für die Verbandsgemeinde Daun zeigten ein Bild einer langfristig gewachsenen Verbandsgemeinde mit einem deutlichen Bevölkerungsanstieg bis Ende der 1990er Jahre sowie einer anschließenden Phase der Stagnation. 2006 setzte der Bevölkerungsrückgang ein, der im Vergleich zum Landkreis Vulkaneifel jedoch leicht verzögert war.

Lebten 1962 nur 18.540 Menschen in der Verbandsgemeinde Daun, so stieg die Bevölkerung bis Ende der 1990er an und war dann bis 2005 stabil (nur sehr leichter Anstieg auf 24.091 Personen in 2005). Ab 2006 war ein kontinuierlicher Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen. In 2008 lebten 23.441 Menschen in der Verbandsgemeinde Daun. Der Frauenanteil lag in jedem der betrachteten Jahre leicht über dem der Männer.

Im Vergleich zum Landkreis Vulkaneifel, in dem die Bevölkerung nur bis 2003 mit Schwankungen angestiegen war und seitdem abnahm, ist der Bevölkerungsrückgang in der Verbandsgemeinde Daun etwas verzögert eingetreten.

³⁴ Betteldorf, Bleckhausen, Brockscheid, Darscheid, Demerath, Deudesfeld, Dockweiler, Dreis-Brück, Ellscheid, Gefell, Gillenfeld, Hinterweiler, Hörscheid, Immerath, Kirchweiler, Kradenbach, Mehren, Meisburg, Mückeln, Nerdlen, Niederstadtfeld, Oberstadtfeld, Sarmersbach, Saxler, Schalkenmehren, Schönbach, Schutz, Steineberg, Steiningen, Strohn, Strotzbüsch, Udler, Üdersdorf, Utzerath, Wallenborn, Weidenbach und Winkel.

³⁵ Kernstadt Daun, Boverath, Gemünden, Neunkirchen, Pützborn, Rengen, Steinborn, Waldkönigen und Weiersbach.

³⁶ Die Charakterisierung der Ortsgemeinden durch Einwohnerzahlen wurde durch die Daten des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz mit dem damals verfügbaren Stand vom 31.12.2008 vorgenommen.

³⁷ Stand: 31.12.2008. Daten des Statistischen Landesamtes RLP, Online-Angebot, Mai 2010.

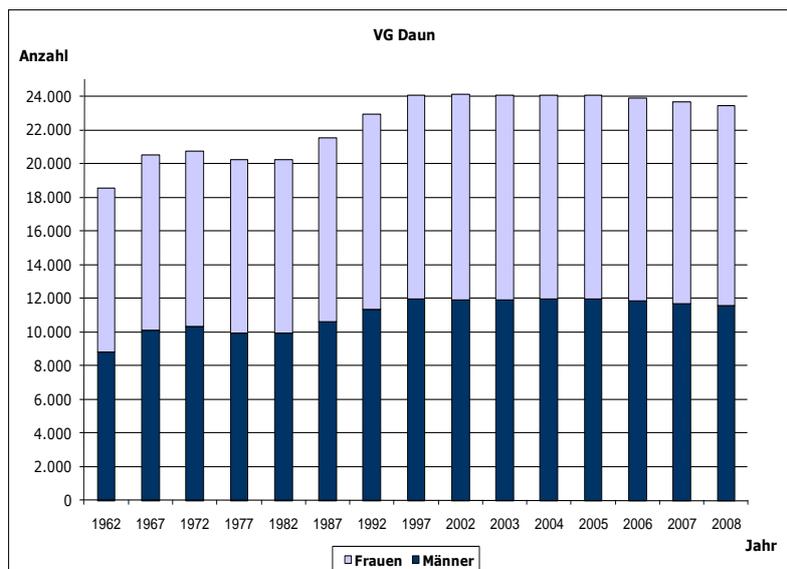


Abbildung 10: Historische Entwicklung der Bevölkerung (Anzahl) nach Geschlecht 1962 bis 2008 in der Verbandsgemeinde Daun. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 10).

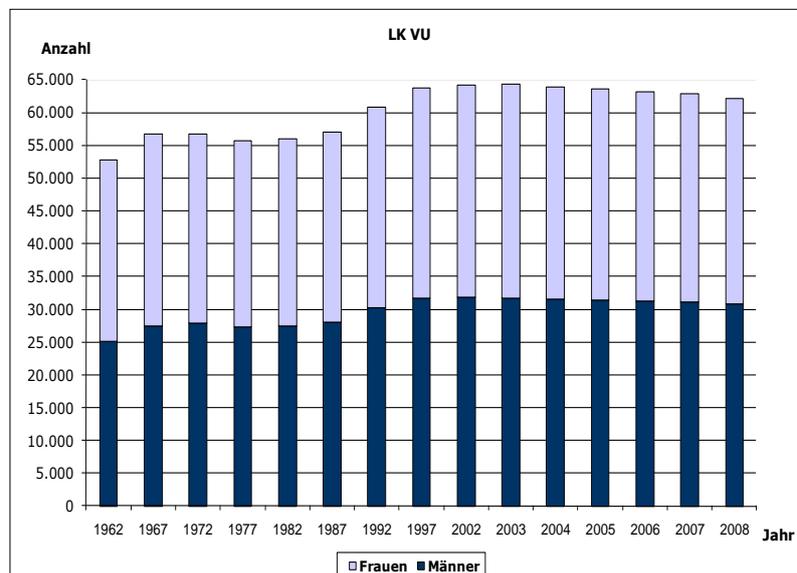


Abbildung 11: Historische Entwicklung der Bevölkerung (Anzahl) nach Geschlecht 1962 bis 2008 im Landkreis Vulkaneifel. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 11).

Ebenso zeigte der Blick in die Vergangenheit, dass in der Verbandsgemeinde Daun eine Verschiebung in den Altersklassen und eine Zunahme an älteren Menschen zu beobachten war (Abbildung 12).

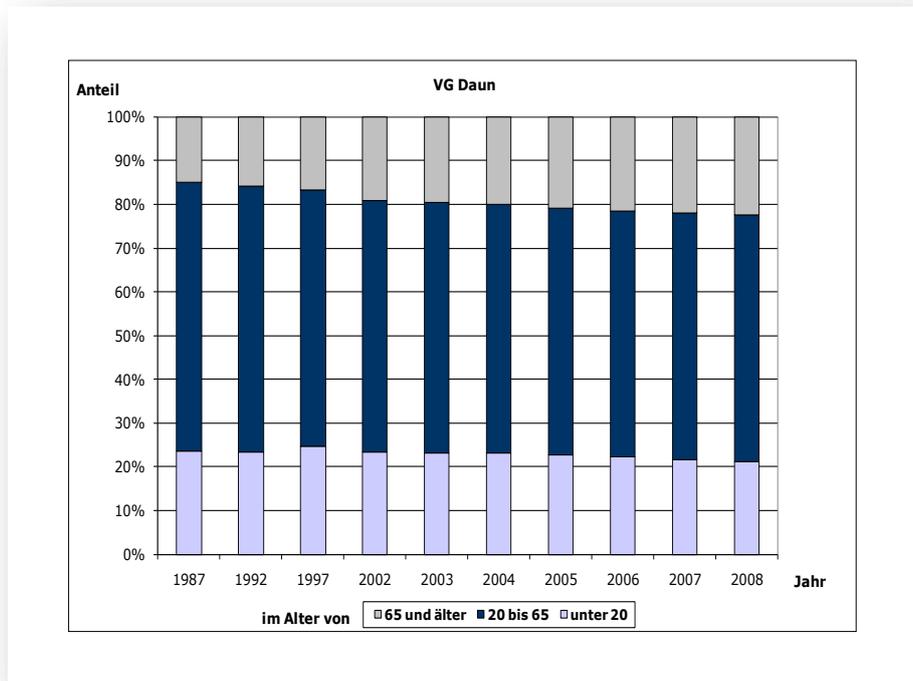


Abbildung 12: Historische Entwicklung nach Altersklassen 1987 bis 2008 in der Verbandsgemeinde Daun in Prozent. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 12).

Die Altersstruktur der Bevölkerung der Verbandsgemeinde Daun hatte sich historisch gesehen seit 1987 deutlich verändert. Der Anteil der < 20-Jährigen war von 1987 mit 23,5 % auf 21 % in 2008 leicht abgesunken, deutlicher war der prozentuale Rückgang bei den 20- bis < 65-Jährigen (Rückgang von 61,5 % auf 56,6 %). Hingegen war die Altersgruppe der > 65-Jährigen von 15 % auf 22,4 % deutlich angestiegen.

Betrachtet man die Veränderung in der Altersstruktur der Verbandsgemeinde Daun in absoluten Zahlen, so zeigte sich in der langfristigen Betrachtung eine deutliche Zunahme der > 65-Jährigen. Die absoluten Zahlen der jüngeren Menschen veränderten sich nur leicht.

In einer kurzfristigeren Rückbetrachtung (2002 bis 2008, siehe Tabelle 2) zeigte sich eine deutliche Abnahme der Personen in der Altersgruppe der < 20-Jährigen (-700 Personen) und in der Altersgruppe der 20 bis < 65-Jährigen (-623 Personen), die Altersgruppe der > 65-Jährigen hatte um 655 Personen zugenommen. Damit zeigten sich in der kurzfristigen Betrachtungsweise die Rückgänge in der unteren und mittleren Altersklasse deutlicher.

Tabelle 2: Historische Entwicklung der Altersklassen in absoluten Zahlen. Aus: Soboth und Seibert (2010a, S. 13).

Altersklasse	Bevölkerung 2008	Absolute Veränderung 1987 zu 2008	Absolute Veränderung 2002 zu 2008
< 20 Jahre	4.927	-134	-700
20 bis < 65 Jahre	13.259	33	-623
> 65 Jahre	5.225	2.024	655

4.1.3. Demografische Ausgangssituation: Bevölkerungsvorausschätzung

Um einen Blick in die Zukunft zu werfen, konnte die Verbandsgemeinde Daun auf Bevölkerungsvorausschätzungen (mittlere und untere Variante) zurückgreifen.³⁸

In den von Schwarze und Spiekermann (2012) im Rahmen des MORO-Vorhabens „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ erarbeiteten Bevölkerungsvorausschätzungen wurde für die Verbandsgemeinde Daun in der mittleren Variante ein Bevölkerungsverlust von -13,3% (2010 bis 2030) und in der unteren Variante ein Verlust von -16,2% (2010 bis 2030) vorausgesagt – in beiden Fällen verbunden mit deutlichen Verschiebungen in den Altersgruppen.

Dabei stellte die untere Variante eine vollständige Modellrechnung im Sinne einer Status-Quo-Fortschreibung des Stützzeitraums von 2006 bis 2010 dar (Schwarze und Spiekermann (2012, S. 15)). Vereinfacht ausgedrückt stellt diese Vorausschätzung dar, wie die Entwicklung wäre, wenn alles so bliebe wie im Zeitraum von 2006 bis 2010 und damit vor Beginn des WEGE-Prozesses, der im April 2010 startete.

Die mittlere Variante nimmt ebenfalls die Bevölkerungsentwicklung innerhalb des Stützzeitraums von 2006 bis 2010 zur Grundlage, berücksichtigt jedoch positive Faktoren wie u.a. eine Stabilisierung des Arbeitsmarktes nach Abwanderungsverlusten an Fachkräften und eine Rückkehr von fortgezogenen Bildungsmigranten nach Abschluss der Ausbildung.

4.1.4. Ausgangssituation in verschiedenen Themenfeldern der Verbandsgemeinde Daun

Zu Beginn des WEGE-Prozesses wurde eine Bestands- mit anschließender SWOT-Analyse durchgeführt, wobei die Bereiche wirtschaftliche Situation, Infrastruktur, ehrenamtliches Engagement, Siedlungsentwicklung und Finanzsituation bearbeitet wurden (Soboth und Seibert (2010a)).

Nachfolgend wird ein Überblick – wie in der Entwicklungsstrategie erarbeitet – über die Ausgangssituation in diesen Themenfeldern zu Beginn des WEGE-Prozesses gegeben:³⁹

³⁸ Zu Beginn des WEGE-Prozesses wurde mit der Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes Rheinland-Pfalz gearbeitet. Das Statistische Landesamt Rheinland-Pfalz stellte Bevölkerungsprognosen auf Ebene der Verbandsgemeinde Daun zur Verfügung. Hierbei galt 2006 als Basisjahr, von dem aus die Prognosen berechnet wurden. Den Modellvarianten lagen folgende Annahmen zugrunde: Die Geburtenrate steigt in allen Varianten bis 2010 von 1,32 auf 1,4 Kinder je Frau und bleibt danach bis 2050 konstant. Die Lebenserwartung nimmt bis 2050 bei Frauen von 81,6 auf 88,2 Jahre und bei Männern von 76,5 auf 83,6 Jahre zu. Die Varianten unterschieden sich in den Annahmen zum Wanderungsgeschehen. Bei der mittleren Variante wurde angenommen, dass der jährliche Wanderungsüberschuss im Jahr 2007 auf 5000 Personen steigt und danach bis 2050 konstant bleibt. Für die Verbandsgemeinde Daun wurden in der mittleren Prognose ein Bevölkerungsverlust von 6,1% und eine Verschiebung in den Altersklassen bis 2020 (bezogen auf das Basisjahr 2006) vorausgeschätzt (vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007)). Allerdings hatte die Verbandsgemeinde Daun die Möglichkeit, durch ihre Teilnahme am MORO-Vorhaben „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ als Teil des Forschungsfeldes „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ eine kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung berechnen zu lassen. Auch wenn diese Berechnung erst durch die MORO-Begleitforschung „Zentrale Datendienste“ in 2012 erstellt wurde (Schwarze und Spiekermann (2012)), bezog sie sich in ihrem Basiszeitraum auf die Bevölkerungsdaten von 2006 bis 2010 – und damit auf den Zeitraum vor Beginn des WEGE-Prozesses. Da diese Daten aussagekräftiger waren und auch die Basis für Evaluierung des WEGE-Prozesses nach fünf Jahren Laufzeit darstellten, wird sich hier auf diese Vorausschätzung bezogen. Schwarze und Spiekermann (2012) stellen hinsichtlich der Methode der kleinräumigen Bevölkerungsvorausschätzung dar: „Die kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung verfolgt [...] das Ziel, die demografischen Voraussetzungen und Handlungsspielräume zur Erarbeitung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge in der Modellregion aufzuzeigen“ (S. 14). [...] „Bei den hier betrachteten kleinen Raumeinheiten mit vergleichsweise geringen Einwohnerzahlen gilt es zu berücksichtigen, dass die Vorausschätzung mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist. Die Modellergebnisse sind daher als Orientierungswerte für eine mögliche zukünftige Bevölkerungsentwicklung zu verstehen“ (S. 15).

Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Die Verbandsgemeinde Daun hatte im Vergleich zu Verbandsgemeinden gleicher Größenordnung eine ausgeprägtere Bedeutung als Arbeitsort und wies im Vergleich zum Landkreis eine geringere Arbeitslosenquote auf. In der Verbandsgemeinde Daun fanden jedoch nicht alle Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz, ein Teil pendelte aus. Bereits deutlich sichtbar war ein Fachkräftemangel in vielen Bereichen (z.B. Technik, Ingenieurwesen, Tourismus, Ärzte, Pflege, landwirtschaftliche Betriebsleiter und Fachkräfte).

Tourismus war 2010 eine bedeutende Säule der regionalen Wirtschaft mit schwankenden, aber steigenden Gästezahlen. Allerdings war die Anzahl der touristischen Betriebe, der Betten und Übernachtungen rückläufig und einige Betriebe konnten moderne Anforderungen der Gäste nicht gewährleisten. Zudem fanden sich ein breites Angebot von Wegen und einzelne punktuelle Tourismusinfrastrukturangebote v.a. an geologischen Besonderheiten und in Zentren.

Infrastruktur

Aufgrund von sinkenden Schülerzahlen waren bereits 2010 Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung einzelner Grundschulstandorte zu beobachten, insgesamt lag jedoch eine gute Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur vor. Bezogen auf die Sport-Infrastruktur wurde festgehalten, dass diese teilweise gemessen an den Nutzerzahlen nicht mehr ausreichend ausgelastet war. In der Verbandsgemeinde Daun war ein breites gesundheitsbezogenes und gesundheitstouristisches Dienstleistungsangebot zu verzeichnen, wobei die medizinische Versorgung in der Fläche (v.a. im Südwesten der Verbandsgemeinde Daun) schwierig war. Das Nahversorgungsangebot (Laden, Post, Bank) hatte sich bereits aus der Fläche zurückgezogen, viele Ortsgemeinden verfügten über keinen Laden mehr. Ein gutes Nahversorgungsangebot gab es jedoch in der Kernstadt Daun, in den touristischen Zentren und im Grundzentrum. Ein gastronomisches Angebot war noch in der Mehrzahl der Ortsgemeinden vorhanden, teilweise zeichneten sich jedoch Nachfolgeprobleme ab. Hinsichtlich der Breitbandversorgung gab es deutlichen Handlungsbedarf.

Ehrenamtliches Engagement

2010 fand sich in der Verbandsgemeinde Daun eine breit aufgestellte Vereinslandschaft, wobei die Feuerwehr eine bedeutende Rolle spielte (Katastrophenschutz, Bewahrer örtlichen Brauchtums). Allerdings waren eine sinkende Bereitschaft zur Übernahme von Ehrenämtern (inkl. kommunalpolitischer Ehrenämter) sowie sinkende Mitgliederzahlen bei Vereinen zu beobachten. Eine Überalterung mancher Vereine war zu konstatieren.

Siedlungsentwicklung

Die Verbandsgemeinde Daun konnte im Jahr 2010 in der Summe den Bedarf an Wohnraum und Bauland aus den innerörtlichen Flächenpotenzialen decken. Die Grundstückspreise waren niedrig. Die Leerstandsproblematik wurde sichtbar, vereinzelt standen Gebäude leer. Immer häufiger wurde eine Unternutzung von Gebäuden beobachtet, d.h. in zum Teil sehr großen Häusern mit großzügigen Grundstücken lebten immer häufiger nur alleinstehende ältere Personen. Zum Teil bestanden erhebliche innerörtliche Flächenpotenziale, da ausgewiesene Baugebiete nicht belegt werden konnten. Bei Eigentümern von Immobilien gab es oft überzogene Wertvorstellungen für Gebäude. Es gab ausreichend Gewerbeflächenpotenziale.

³⁹ Im weiteren Verlauf des WEGE-Prozesses wurden verschiedene Themenfelder noch intensiver bearbeitet. Bspw. wurde sich im Bereich Infrastruktur intensiv mit den vorhandenen Kommunikationsorten beschäftigt.

Finanzsituation

In der Verbandsgemeinde Daun wurden im Jahr 2010 eine abnehmende Finanzstärke der Verbandsgemeinde und der Ortsgemeinden und damit eine deutliche Beschneidung des Handlungsspielraums festgestellt.

In der Summe kann damit festgehalten werden, dass der gesellschaftliche, insbesondere der demografische Wandel in der Verbandsgemeinde Daun in seinen Auswirkungen bereits 2010 sichtbar war.

4.2. Anlage und Prozessgestaltung des WEGE-Prozesses

4.2.1. Anlage des Prozesses entsprechend des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter

Nachfolgend wird der WEGE-Prozess in seiner Anlage und Prozessgestaltung beschrieben. Der WEGE-Prozess orientierte sich dabei – wie dargelegt – an den acht Stufen der Veränderung, wie sie von Kotter (2011) konzipiert und in Kapitel 3. abstrahiert auf die ländliche Strukturentwicklung übertragen wurden.

Um eine Vergleichbarkeit zum Kapitel 3 gewährleisten zu können, werden die Ausprägungen des WEGE-Prozesses den entsprechenden Stufen zugeordnet. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der WEGE-Prozess aufgrund seiner Laufzeit noch nicht alle Stufen der Veränderung durchlaufen hat. Insbesondere die Stufen sieben und acht konnten noch nicht umfassend bearbeitet werden.

Zudem orientieren sich die Darlegungen an zwei Zeitpunkten, d.h. sie stellen zum einen die Anlage im WEGE-Prozess im Jahr 2010 dar und sie beschreiben zum anderen im Regelfall die Ausprägung des betreffenden Sachverhaltes am Ende des LEADER-Förderprojektes WEGE im März 2015. Erkenntnisse, die über diesen Zeitraum hinausgehen, werden gesondert gekennzeichnet.

Darüber hinaus werden ergänzend Beurteilungen, wie sie von den WEGE-Akteuren im Interview am 26.2.2016 vorgebracht wurden, verwendet.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die acht Stufen der Veränderung eine chronologische Reihenfolge nahelegen. Nach den Erfahrungen des WEGE-Prozesses ist es jedoch so, dass ein zeitliches Aufeinanderfolgen der Stufen in Gänze nicht gegeben ist. Aufgrund der Größe des Prozesses und der Vielzahl an Personen, die an ihm beteiligt sind oder sein sollten, werden die Stufen mehrfach durchlaufen und sind daher immer wieder (neu) in der Bearbeitung. Dieser Sachverhalt ist so auch in Unternehmen und Organisationen zu beobachten, in der ländlichen Entwicklung scheint er jedoch noch stärker zu Tage zu treten. Aus diesem Grund stellt die Orientierung an den acht Stufen der Veränderung vor allem eine Strukturierungshilfe dar.

4.2.2. Wandel in den Köpfen und Herzen auslösen

Kotter (2011) charakterisiert die Stufe eins mit der Notwendigkeit ein Bewusstsein für den Wandel zu schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit auszulösen. Im WEGE-Prozess hat sich für diesen Sachverhalt die Überschrift „Wandel in den Köpfen und Herzen auslösen“ durchgesetzt.

Dabei steht der Wandel in den Köpfen synonym für den Prozess des rationalen Erkennens, dass ein Wandel notwendig ist. Der Wandel in den Herzen spricht den Prozess der Verinnerlichung an. Es ist nicht ausreichend, dass man weiß, dass man etwas verändern muss, sondern man muss dies auch

fühlen. Nur ein verändertes Handeln setzt ein verändertes Denken und Fühlen voraus, so wurde dies im Laufe des WEGE-Prozesses zusammengefasst.⁴⁰

Die Aufgabe an diesem „Wandel in den Köpfen und Herzen“ zu arbeiten, durchzieht den WEGE-Prozess in seiner gesamten Laufzeit und ist damit auch in vielen Bereichen, die in den anderen Kapiteln angesprochen werden, implizierter Teil. An dieser Stelle soll zunächst ein Blick auf die Anfangsphase im WEGE-Prozess geworfen werden. Auch wird dargelegt, wie bedeutend eine strukturierte Kommunikation in einem solchen Prozess ist.

4.2.2.1. Prozessbeginn in der Verbandsgemeinde Daun

Zu Beginn des WEGE-Prozesses musste sich die Verbandsgemeinde Daun sehr intensiv mit der ersten Stufe „Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“ auseinandersetzen. Wie bereits dargelegt war der demografische Wandel in den vorliegenden Bevölkerungsdaten sichtbar, die ersten Auswirkungen waren in den Ortsgemeinden und in der Stadt Daun mit ihren Stadtteilen zu beobachten. Dennoch war das Problembewusstsein bei vielen Akteuren und bei den Bürgern nicht wirklich vorhanden. Besonders deutlich wurde dies darin, dass in vielen Ortsgemeinden versucht wurde, in der Baulandausweisung an den früheren Wachstumspfad der Verbandsgemeinde Daun anzuknüpfen. Diese internalisierte Wachstumsorientierung – die sich in einem gewünschten Infrastrukturausbau, der Schaffung neuer Angebote und Generierung von Zuzug äußert und in vielen ländlichen Gemeinden, die noch vor wenigen Jahren von (leichtem) Wachstum oder stabilen Bevölkerungszahlen geprägt waren, zu beobachten ist – war somit auch maßgebend für die Akteure in der Verbandsgemeinde Daun.

Zu Prozessbeginn galt es daher vor allem aufzurütteln, betroffen zu machen und Szenarien zu zeichnen, was in Zukunft passieren würde, wenn alles so bliebe wie bisher und nicht umgesteuert würde. Auch war zu schocken und zu emotionalisieren, damit ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden konnte.

Damit wurde in dieser ersten Phase vor allem das Ziel verfolgt, ein gleiches Verständnis bei Akteuren und Bürgern für die Problemlage zu erzeugen, einen ausreichend großen Druck aufzubauen und so ein Gefühl der Dringlichkeit zu wecken.

4.2.2.2. Öffentliche Auftaktveranstaltung

Um mit einem spürbaren öffentlichen Impuls in den Veränderungsprozess zu starten, wurde der WEGE-Prozess kommunikativ breit begonnen. Mit einer öffentlichen Auftaktveranstaltung, der ersten sog. WEGE-Konferenz, sollte der Veränderungsprozess möglichst vielen Akteuren und Bürgern vorgestellt werden. Die Veranstaltung wurde daher so konzipiert, dass sich möglichst viele Menschen angesprochen fühlten und das Thema Demografie anschaulich transportiert wurde. Ein „klassischer Vortrag“ zum demografischen Wandel wurde kombiniert mit dem Auftritt einer Comedy-Gruppe, die die zugehörigen Inhalte als Comedy aufbereitete. Die Veranstaltung wurde öffentlichkeitswirksam begleitet (Pressekonferenz im Vorfeld, Pressemitteilungen, Plakate etc.).

⁴⁰ Im WEGE-Prozess hat dies im Prozessverlauf eine sprachliche Weiterentwicklung genommen. Wurde zunächst nur über den Wandel in den Köpfen gesprochen, wurde zu einem etwas späteren Zeitpunkt die Ebene des Fühlens hinzugenommen. Der Wandel in den Köpfen und Herzen war damit gesetzt. Seit 2015 hat dies eine weitere Ergänzung durch Gerd Becker erfahren und wurde zum Wandel in den Köpfen, Herzen und Händen. Damit wird auch sprachlich das konkrete Tun angesprochen.



Abbildung 13: Plakat der Auftaktveranstaltung des WEGE-Prozesses am 26.8.2010 in Darscheid.

Quelle: Verbandsgemeinde Daun 2010, Layout: Dieter Klas

Diese Form des Prozessauftaktes hat sich für den WEGE-Prozess sehr bewährt. Den rund 300 anwesenden Personen wurde Demografie über verschiedene Zugänge vermittelt. Die Veranstaltung war noch mehrere Tage lang Gesprächsstoff in der Verbandsgemeinde Daun. Damit hat gerade die Comedy-Gruppe dazu geführt, dass der Impuls der Veranstaltung nachhaltig war. Dies bestätigt auch Gerd Becker, WEGE-Botschafter, im Interview:

„Also ich war schon bei der Eröffnungsveranstaltung in Darscheid dabei. [...] Ich war total erstaunt. Erst einmal war es ja so, dass viele Leute da waren. Das hatte ich so nicht erwartet. Ich war total erstaunt, dass ich anschließend Rückmeldungen bekommen habe, was das für eine tolle Auftaktveranstaltung gewesen wäre. Ich hatte mit dem Stegreif-Theater so meine Probleme. Sehe das aber heute im Nachgang anders [...].“

4.2.2.3. Prozessauftakt mit kommunalpolitisch Tätigen, Wirtschafts- und Sozial-Partnern und der Verwaltung

Gesondert zum öffentlichen Auftakt, der sich vor allem an die Bürger der Verbandsgemeinde Daun richtete, wurde ein intensiver Auftakt mit den kommunalpolitisch Tätigen in den Ortsgemeinden, der Stadt Daun und ihren Stadtteilen durchgeführt. Gemäß des flächendeckenden Ansatz ging es zu Beginn darum, wirklich alle Orte (Ortsgemeinden, Kernstadt Daun, Stadtteile) zu erreichen, um sie über den WEGE-Prozess zu informieren und sie zum Mitmachen zu aktivieren. Dazu wurden seitens der externen Prozessbegleitung alle Orte in Rahmen einer Kampagne besucht; dabei wurde jeweils ein Gespräch mit dem Ortsbürgermeister (und zum Teil Vertretern der Ortsgemeinderäte) bzw. dem Ortsvorsteher durchgeführt. Ergänzend erfolgte ein Ortsrundgang.

Dieser Termin wurde auch dazu genutzt, um die Belange der Dörfer, Stadtteile und der Stadt zu erheben (als ersten Eindruck). Zudem wurde ein Blick auf die Karte geworfen und die Innenentwicklungproblematik thematisiert.

Dieser kommunalpolitische Auftakt hat den WEGE-Prozess in vieler Hinsicht befördert:

- Alle Orte wurden erreicht und in den Prozess eingebunden.
- Durch die Organisation der Ortsbesuche als Kampagne (alle Gespräche geblockt in einem festgelegten Zeitraum, die Termine wurden im Kreis der Ortsbürgermeister und Ortsbeiräte öffentlich kommuniziert) wurde der Auftakt zum Gespräch zwischen den Dörfern.
- Durch die Vor-Ort-Gespräche konnten die Ortsbürgermeister (und die z.T. anwesenden Vertreter der Ortsgemeinderäte) den WEGE-Prozess mit ihrer spezifischen Situation im Dorf spiegeln und die Besonderheiten und Belange des Ortes in den Prozess einspeisen.
- Die externe Prozessbegleitung konnte sich persönlich in den Orten vorstellen. Das persönliche Kennenlernen in kleiner Runde beförderte die spätere Zusammenarbeit und baute Vertrauen auf.
- Ortsbürgermeister (und Ratsmitglieder) bzw. Ortsvorsteher konnten im Nachgang zu dieser Kampagne die Bürger gut über den WEGE-Prozess informieren.

Zusätzlich zu den persönlichen Gesprächen in den 46 Orten wurden ebenso Vertreter der Wirtschaft (ausgewählte Unternehmen) und Sozialpartner besucht. Zudem führte die externe Prozessbegleitung Vorgespräche mit allen Abteilungsleitungen und ihren Stellvertretungen in der Verwaltung durch. Alle diese Gespräche dienten der Information, der Bewusstseinsbildung und der inhaltlichen Durchdringung der Thematik.

Ergänzend dazu wurden im WEGE-Prozess teilräumliche Mitmachveranstaltungen, die sog. WEGE-vor-Ort-Veranstaltungen, durchgeführt. Diese Veranstaltungen waren öffentlich, hier konnten sich Bürger wie Akteure einbringen und haben dies auch intensiv getan.

Der WEGE-Prozess hat damit einen sehr breiten und intensiven Einstieg in den Veränderungsprozess gewählt. Zum einen um einen deutlich sichtbaren Impuls zu setzen, zum anderen um sich einen ausdifferenzierten Zugang zur Ausgangssituation zu verschaffen. Zudem sollte den Bürgern und Akteuren ermöglicht werden, sich in den Prozess einzubringen und ihn mitzugestalten.

Dies bezeichnet auch Gerd Becker, WEGE-Botschafter, im Interview als wichtigen Erfolgsfaktor des WEGE-Prozesses:

„Für mich ist die Einbeziehung der Ortsgemeinden in einer frühen Phase [der Erfolgsfaktor Nummer zwei]. Dass früh die Menschen in den Dörfern, die auch die Mitverantwortung tragen, miteinbezogen wurden und durch diese Workshops [WEGE-vor-Ort-Veranstaltungen, d.V.] ihre Themen mit einbringen konnten.“

Dieser hohe Impuls, der zudem durch eine intensive Pressearbeit komplettiert wurde, hat den WEGE-Prozess inhaltlich und prozessual sehr befördert.

4.2.2.4. WEGE-Botschafter

Um Wandel in den Köpfen und Herzen auslösen zu können, sind intensive Kommunikationsprozesse notwendig. Diese müssen dauerhaft, intensiv, flächendeckend und – wenn möglich – persönlich sein.

Bereits zu Beginn des WEGE-Prozesses war klar, dass diese Kommunikationsaufgaben einen Schwerpunkt der Arbeit sein werden und nicht durch wenige Personen zu leisten sind. Ziel war es daher, die Kommunikationsaufgaben auf verschiedene Personen zu verteilen und über Multiplikatoren zu verbreitern. Ehrenamtlich Tätige sollten daher unterstützend in der Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung im WEGE-Prozess arbeiten. Es war daher geplant, zunächst einen WEGE-Botschafter zu finden, der den Prozess begleitet.

Dieser Ansatz konnte im WEGE-Prozess erfolgreich umgesetzt werden. Zwei WEGE-Botschafter⁴¹ nahmen am 16.3.2011 die Arbeit auf und unterstützen seitdem den WEGE-Prozess. Sie bringen den WEGE-Prozess in die Fläche und sind Ansprechpartner für die Ortsgemeinden bei Fragen zum WEGE-Prozess oder bei Projektideen. Sie arbeiten ehrenamtlich und waren von Beginn an Mitglied der WEGE-Steuerung.

Standen zu Beginn der Tätigkeit vor allem gemäß der Stufe eins „Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“ Vorträge und Diskussionsrunden zum gesellschaftlichen, bzw. demografischen Wandel auf der Agenda, hat sich ihr Tätigkeitsspektrum über den Prozessverlauf erweitert (bspw. Mitwirkung bei Dorfwerkstätten). Im Verlauf ihrer Arbeit haben die WEGE-Botschafter insgesamt fast 70 Vorträge in der Verbandsgemeinde Daun gehalten (Soboth (26.02.2016c)).

4.2.2.5. WEGE-Kommunikationsstrategie

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen kommt der dauerhaften Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Diese sollte daher nicht zufällig erfolgen, sondern gezielt gestaltet werden.

Die Verbandsgemeinde Daun hatte daher 2011 eine Kommunikationsstrategie erarbeitet, auf deren Basis sie die Kommunikation des WEGE-Prozesses entworfen hat (Soboth und Seibert (2011)). Die Kommunikationsstrategie wurde anschließend jährlich fortgeschrieben und in der Maßnahmenplanung für das jeweils kommende Jahr ergänzt (Soboth und Seibert (2012a), Soboth und Seibert (2013), Soboth und Seibert (2014a), Soboth und Seibert (2015a)).⁴²

Damit war die Kommunikationsstrategie ein dynamisches, wachsendes Dokument. Die WEGE-Kommunikationsstrategie hatte dabei vor allem das Ziel, sich pragmatisch mit den anstehenden Kommunikationsaufgaben auseinanderzusetzen. Zudem erfüllte sie die Aufgabe des Monitorings der Kommunikations- und Bewusstseinsbildungsmaßnahmen und konnte somit für die Selbstevaluierung herangezogen werden.

⁴¹ Als WEGE-Botschafter sind aktuell Marlene Wierz-Herrig und Gerd Becker tätig. Friedbert Wißkirchen hatte die Funktion bis 31.12.2011 inne und wurde durch Marlene Wierz-Herrig abgelöst. Weitere Informationen: <http://www.daun.de/wege/index.php/die-wege-projekte/82-wege-botschafter/76-die-wege-botschafter>, Zugriff am 14.2.2016.

⁴² Zu Beginn lag der Schwerpunkt der Kommunikation im WEGE-Prozess auf der Problemmunikation. Nach und nach nahm jedoch die Visionskommunikation einen immer größeren Anteil ein, seit 2014 lag der Schwerpunkt dann auf der Visionskommunikation. Diese Entwicklung spiegelt sich in der Bezeichnung der Kommunikationsstrategie wider. Hieß sie 2010 noch WEGE-Kommunikation des Wandels, so wurde sie 2013 WEGE-Kommunikation des Wandels/Visionskommunikation und ab 2014 WEGE-Kommunikationsstrategie genannt.

4.2.3. Die Veränderungscoalitionen in der Verbandsgemeinde Daun

Veränderungscoalitionen sind in Veränderungsprozessen notwendig, um den Prozess voranzubringen. Der WEGE-Prozess hat gemäß der zweiten Stufe mit Veränderungscoalitionen gearbeitet und Verschiedene über den Prozessverlauf aufgebaut. Nachfolgend sollen diese beschrieben werden.

4.2.3.1. WEGE-Team als Leitungsteam

Der WEGE-Prozess hat als gestalteter lokaler Veränderungsprozess vielfältige strategische und operative Steuerungsaufgaben. Daher wurde bereits zu Prozessbeginn ein Leitungsteam unter der Leitung von Bürgermeister Werner Klöckner gegründet. Die WEGE-Steuerung, die sich über den Prozessverlauf auch sprachlich zum WEGE-Team entwickelte, steuerte und verantwortete Anlage und Ausgestaltung des WEGE-Prozesses. Dem WEGE-Team gehörten neben dem Bürgermeister das WEGE-Büro der Verwaltung, die beiden WEGE-Botschafter, zwei Mutmacher⁴³ (siehe Kapitel 4.2.5.2.), die externe Prozessbegleitung sowie der Geschäftsführer der LEADER-Region Vulkaneifel an. Das WEGE-Team entschied über strategische und operative Fragen des Prozesses, kontrollierte und evaluierte den Fortschritt des Veränderungsprozesses. Es tagte im betrachteten Zeitraum insgesamt 22-mal, damit ca. viermal pro Jahr (Soboth und Seibert (2015b, S. 14f.)). Zu den Sitzungen des WEGE-Teams wurden nach Bedarf und je nach aufgerufener Fragestellung Akteure und Mitglieder der Verwaltung zugelassen.

4.2.3.2. Politische Veränderungscoalition

Zu Beginn des WEGE-Prozesses wurde eine „strategische Veränderungscoalition“ im politischen Bereich begründet. Zu diesem Zweck wurde in allen Ortsgemeinden und der Stadt Daun ein kommunalpolitischer Diskurs begonnen, der in der Verabschiedung einer sog. WEGE-Resolution mündete. Die WEGE-Resolution formulierte die Absicht, das Handeln zukünftig den Erfordernissen des gesellschaftlichen, insbesondere des demografischen Wandels anzupassen und das Ziel, eine ganzheitliche ländliche Strukturentwicklung für die Verbandsgemeinde mit ihren Ortsgemeinden anzustreben. Die WEGE-Resolution komplettierten weitere zehn Leitsätze zu bestimmten inhaltlichen Fragestellungen, wie z.B. der Innenentwicklung.

Alle 38 Ortsgemeinden haben im WEGE-Prozess diese WEGE-Resolution mit den zentralen Orientierungslinien im Umgang mit dem demografischen Wandel beraten und beschlossen und sind damit WEGE-Dorf bzw. WEGE-Stadt geworden. Auch der Verbandsgemeinderat der Verbandsgemeinde Daun diskutierte und verabschiedete die WEGE-Resolution. Damit war formal ein breiter politischer Konsens für den WEGE-Prozess gegeben.

Allerdings zeigte sich im Weiteren, dass sich der WEGE-Prozess vor allem an die Ortsgemeinden richtete und in verschiedensten Themenbereichen projektbezogene Arbeitsprozesse begonnen wurden. Der Verbandsgemeinderat war Mit-Auslöser des WEGE-Prozesses und hat den Prozess mitgetragen, war aber nicht in gleichem Maße wie die Ortsgemeinden (Ortsbürgermeister) inhaltlich involviert (Soboth (26.02.2016d)).

4.2.3.3. WEGE-Zirkel „Gesunde Verbandsgemeinde Daun“ und „Energie“

Zu Beginn des WEGE-Prozesses war vorgesehen, einen WEGE-Zirkel aus regionalen Schlüsselakteuren der unterschiedlichsten Themenbereiche einzusetzen, der als „relativ festes“ Gremium tagt und den Prozess begleitet. Im Prozessverlauf zeigte sich jedoch, dass Veränderungscoalitionen mit Akteuren sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können, je nachdem, wie weit man sich im Veränderungsprozess befindet und welches genaue Ziel mit der entsprechenden Veränderungscoalition verfolgt werden soll.

⁴³ Das WEGE-Team wurde erst später (2013) durch zwei sog. Mutmacher ergänzt.

Wie dargelegt lassen sich Veränderungscoalitionen allgemein als Gruppen beschreiben, die ihre Kompetenzen und Ressourcen bündeln, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Auch der Austausch und die gegenseitige Information und Vernetzung sind Gegenstand solcher Veränderungscoalitionen.

Im WEGE-Prozess haben sich zwei Typen von strategischen Veränderungscoalitionen mit Akteuren als tragfähig erwiesen: Veränderungscoalitionen mit Akteuren zur Visionstransformation und thematische Veränderungscoalitionen mit Akteuren.

Als Veränderungscoalition mit Akteuren zur Visionstransformation wurde der WEGE-Zirkel „gesunde Verbandsgemeinde Daun“ einberufen. Er ist themenübergreifend zusammengesetzt und dient neben der Vernetzung insb. dem Austausch über die Umsetzung der Vision. Er nahm am 31.10.2012 die Arbeit auf und tagt seitdem ein- bis zweimal jährlich (Soboth und Seibert (2015b, S. 16)).⁴⁴

Zu den thematischen Veränderungscoalitionen mit Akteuren zählt der WEGE-Zirkel „Energie“. Diese Veränderungscoalition diente vor allem dazu, den Themenbereich Energie zu bearbeiten. Die Verbandsgemeinde Daun verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2030 100% Erneuerbare-Energie-Region für Strom und Wärme zu werden. Fachleute aus diesem Bereich arbeiteten gemeinsam an themenspezifischen Lösungsstrategien und Wegen der Umsetzung. Im betrachteten Zeitraum hat der WEGE-Zirkel neben einzelnen Arbeitstreffen der Mitglieder und Exkursionen neunmal getagt (Soboth und Seibert (2015b)).⁴⁵ Der WEGE-Zirkel Energie hat sich über die Zeit als stabil erwiesen. Ihm ist es gelungen, erste Projekte umzusetzen und zu begleiten.

4.2.4. Die Vision der Verbandsgemeinde Daun und ihre demografiesensible Entwicklungsstrategie

4.2.4.1. Die Vision⁴⁶

Die Verbandsgemeinde Daun verfolgt die Vision einer gesunden Verbandsgemeinde. Der Identitätsanker lautet „In der Verbandsgemeinde Daun leben – in einer gesunden Welt zu Hause. Gesunder Lebens-, Wohn- und Arbeitsort“. Damit hat die Verbandsgemeinde Daun gemäß der Stufe drei eine Vision entwickelt und diese mit einer Strategie unterlegt.⁴⁷

⁴⁴ Der WEGE-Zirkel „gesunde Verbandsgemeinde Daun“ besteht über den betrachteten Zeitraum hinaus.

⁴⁵ Der WEGE-Zirkel Energie tagte noch einmal am 4.3.2015, dies wurde in der Evaluierung nach fünf Jahren Laufzeit noch berücksichtigt. Nach dem betrachteten Zeitraum ist der WEGE-Zirkel Energie in die Trägerschaft der RWE übergegangen und wird dort weitergeführt.

⁴⁶ Die Bedeutung einer Vision für einen ländlichen Entwicklungsprozess wurde im Steirischen Vulkanland, Österreich herausgearbeitet. Nach Krotscheck et al. (2007) ist „eine Vision [...] 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“ (S. 43). Damit wird nach Krotscheck et al. (2007) deutlich, dass einer Vision ein ganzheitlicher, holistischer Ansatz innewohnt. Die Vision muss für viele Menschen attraktiv sein, so dass sie die beschriebene Zukunft wünschen. Eine Vision wird damit weniger umgesetzt als vielmehr gelebt. Sie ist für viele Menschen anschlussfähig und für ihren privaten wie beruflichen Aktionsraum interpretierbar. Ihre Wirkungskraft erzeugt eine Vision vor allem aus ihrer Inspiration, ihre Durchsetzungskraft erhält sie durch die individuellen Umsetzungskonzepte der Menschen. Eine Vision ist damit vor allem eine Orientierungskraft, die verschiedene Wege (und manchmal auch Umwege) zulässt.

⁴⁷ Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde findet sich verankert in der demografiesensiblen Strategie der Verbandsgemeinde Daun (Soboth und Seibert (2010a)), hier wird die Vision jedoch nur kurz angerissen. Die Vision von Bürgermeister Werner Klöckner wurde von ihm selbst zuvor in verschiedenen Vorträgen abgeleitet und in seinem Impulsvortrag zum WEGE-Symposium 2011 genauer beschrieben (Klöckner (2011, S. 13)). Weitere Ausführungen finden sich auch in Verbandsgemeinde Daun (2012b) und Verbandsgemeinde Daun (2014b).

Mit der Vision verfolgt die Verbandsgemeinde Daun das Ziel, sich umfassend gesund aufzustellen. Das Thema Gesundheit soll damit im Jahre 2030 alle Lebens-, Wohn- und Arbeitsbereiche wie ein roter Faden durchdringen und in allen Bereichen die Entwicklung leiten. Der Vision liegt ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis zugrunde. Hiermit ist gemeint, dass neben der physischen auch die seelische, geistige, ökologische und soziale Gesundheit zu berücksichtigen sind.

In der Entwicklung der Vision der gesunden Verbandsgemeinde kamen verschiedene Aspekte zum Tragen. Zum einen wurde in der Visionsentwicklung berücksichtigt, dass Gesundheit ein hohes, für viele Menschen das höchste Gut ist. Menschen möchten so lange wie möglich gesund sein bzw. wenn sie krankheits- oder altersbedingte Einschränkungen haben, würdig leben und alt werden können. Gesundheit so lange wie möglich zu erhalten und zu fördern, ist daher eine herausgehobene Aufgabe, die mit Blick auf die langfristige Finanzierung des Gesundheitssystems auch gesamtgesellschaftlich relevant ist.

Darüber hinaus wurde auf die Zukunftsforschung Bezug genommen, die in der Gesundheitswirtschaft die Wirtschaftslokomotive des 21. Jahrhunderts sah. Als tragende Basisinnovation wurde dabei u.a. die psychosoziale Gesundheit festgestellt.

Die Vision baute auf den guten Voraussetzungen der Verbandsgemeinde Daun auf. Neben einer naturbedingt gesunden Umgebung und Landschaft der Vulkaneifel lag eine gute infrastrukturelle Ausstattung im Gesundheitsbereich vor (Krankenhaus Maria-Hilf, Kliniken mit hoher psychologischer und psychosomatischer Kompetenz, Altenpflegeheime, Kranken- und Altenpflegeschule, guter Fachärztesbesatz, bestehende Kooperationen wie bspw. zwischen dem Krankenhaus und der Klinik am Rosenberg mit der Akutpsychosomatik etc.).

Außerdem wurde angenommen, dass eine aktive und gesundheitsbewusste Region mit gesunden Wohn-, Lebens- und Arbeitsbedingungen attraktiv ist und Fachkräfte in der Region halten kann. Dies würde sich auch darauf auswirken, ob Unternehmen in der Verbandsgemeinde Daun bleiben oder – was schwieriger ist – in der Verbandsgemeinde Daun ansiedeln würden.

Aus diesen Ausstattungsmerkmalen und Überlegungen wurde die Vision der Verbandsgemeinde Daun abgeleitet. Die Frage der Werte hat indirekt bei der Ableitung mitgeschwungen, eine intensive Beschäftigung mit dem Wertesystem fand im WEGE-Prozess jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt statt. Dies hat jedoch nicht zu Brüchen in der Vision geführt.

Allerdings konnte zu Beginn des WEGE-Prozesses noch kein vielschichtiges Bild der Vision erzeugt werden. Wie dargelegt hat eine Vision viele Facetten, sie muss also mit Blick auf verschiedenste Themenbereiche oder Handlungsfelder durchdrungen werden. Die Durchdringung und Konkretisierung der Vision hat in der Verbandsgemeinde Daun mehrere Jahre gedauert und mündete als markantes Zwischenergebnis in der Formulierung einer Visionsgeschichte (Klößner (2014)). In der Visionsgeschichte wird das Leben, Wohnen und Arbeiten aus dem Blick des Jahres 2030 beschrieben.

Die Fokussierung auf die Vision der gesunden Verbandsgemeinde erfolgte durch Werner Klößner, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Daun und Visionsträger des WEGE-Prozesses. Auch die Erarbeitung der Visionsgeschichte wurde – eingebettet in Arbeiten des WEGE-Teams – von ihm selbst vorgenommen.

4.2.4.2. Die demografiesensible Entwicklungsstrategie

Zur Unterlegung der Vision wurde eine demografiesensible Entwicklungsstrategie mit zwölf Handlungsfeldern erarbeitet, die Schritt für Schritt mit konkreten Projekten und Initiativen gefüllt werden sollte. Die Entwicklungsstrategie verfolgte dabei eine ganzheitliche Herangehensweise.

Im WEGE-Prozess wurde davon ausgegangen, dass alle Bereiche gleich wichtig sind und man ihnen daher die gleiche Aufmerksamkeit schenken muss. Mit der Strategie sollte daher ein Strauß von Maßnahmen gebunden werden, die sich gegenseitig befruchten.

Die demografiesensible Entwicklungsstrategie wurde mit folgenden Zielen (vgl. Tabelle 3) unterlegt.

Tabelle 3: Übersicht über Zielebenen der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie der Verbandsgemeinde (VG) Daun im WEGE-Prozess. Aus: Soboth und Seibert 2010a, (S. 65f.).

Zielebene	Ziele
Übergeordnete demografische Zielvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bürgerinnen und Bürger der VG Daun zum Bleiben bewegen ▪ Fortgezogene und junge Erwachsene, die die VG Daun für eine Ausbildung oder ein Studium verlassen, nach absolvierter Ausbildung/ abgeschlossenem Studium wieder zur Rückkehr in die VG Daun bewegen ▪ Neue Bürgerinnen und Bürger für die VG Daun gewinnen
Entwicklungsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalt und Schaffung von Erwerbsmöglichkeiten in der VG Daun ▪ Sicherung und Erhöhung der Wertschöpfung in der VG Daun ▪ Erhalt attraktiver Dörfer für alle Generationen ▪ Infrastruktur anpassen und sichern ▪ Erreichbarkeit von Infrastruktur und Arbeitsplätzen gewährleisten ▪ Innenentwicklung vor Außenentwicklung ▪ Kultur des sozialen Miteinanders fördern ▪ Bürgerschaftliches Engagement sichern ▪ Ländliches Selbstbewusstsein entwickeln und vermarkten ▪ Gesundheit als Markenzeichen etablieren ▪ Touristische Potenziale weiter in Wert setzen ▪ Energie einsparen, effizient nutzen und auf erneuerbare Energien setzen
Horizontale Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung des demografischen Wandels bei allen Entscheidungen ▪ Überprüfung aller Entscheidungen auf ihre Gesundheitsförderlichkeit (Gesundheitsverständnis im ganzheitlichen Sinn) ▪ Überprüfung aller Entscheidungen auf ihre soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit ▪ Überprüfung aller Entscheidungen bzgl. deren Auswirkungen auf die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen (Managing Diversity) ▪ Prüfen von Kooperationsmöglichkeiten, denn Kooperation hat Vorrang!

Die Ziele wurden durch 12 Handlungsfelder unterlegt, die wie folgt benannt wurden (vgl. Abbildung 14):

- VG Daun – wir unternehmen was!
- VG Daun – mehr Raum für Kinder, Jugendliche, Senioren und Familien!
- VG Daun – erreichbar versorgt!
- VG Daun – Dorffinnenentwicklung hat Vorrang!
- VG Daun – altersgerechte Dörfer!
- VG Daun – engagiert!
- VG Daun – beliebt bei Gästen!
- VG Daun – vor allem gesund!
- VG Daun – hat Energie!
- VG Daun – landschaftlich einzigartig!

Tabelle 4: Handlungsfelder und Maßnahmenbereiche im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde (VG) Daun. Aus: Soboth und Seibert (2010a)

Handlungsfelder (HF)		Maßnahmenbereiche
HF 1	VG Daun – wir unternehmen was!	Bestandspflege ansässiger Unternehmen
		Bindung/ Anwerbung von Fachkräften
		Ausbau von Zukunftsbranchen und damit regionaler Wertschöpfungsketten
		Förderung von Existenzgründungen
		Erwerbsausbau bei Jugendlichen, Frauen und Älteren
		Verbesserung der Versorgungssituation mit breitbandigem Internet
		Ausbau von Kooperationen zwischen Unternehmen
		Ausbau von Unternehmensnetzwerken bis hin zum Clustermanagement
		Weiterentwicklung bestehender Ansätze des Standort- und Regionsmarketings
		„Gesunde“ Führungskultur in den Unternehmen der VG Daun entwickeln
HF 2	VG Daun – mehr Raum für Kinder, Jugendliche, Senioren und Familien!	Verbesserung der Betreuungssituation von Kindern
		Sicherung und weiterer Umbau der Bildungsinfrastruktur
		Stärkung der regionalen Identität bei Kindern und Jugendlichen
		Verbesserung der Teilhabe von Jugendlichen bei der Gestaltung ihrer Heimat
		Vision Jugendraum
HF 3	VG Daun – erreichbar versorgt!	Infrastruktur an sich verändernde Bedarfe anpassen
		Anbindung der VG Daun verbessern
HF 4	VG Daun – Dorfinnenentwicklung hat Vorrang	Verzicht (weitestgehend) auf die Ausweisung neuer Baugebiete
		Masterplan für jedes Dorf
		Aktivierung/ Revitalisierung der Dorfkerne
		Rückbau
HF 5	VG Daun – altersgerechte Dörfer	Jung und Alt gemeinsam
		Barrierefreier Umbau
		Seniorenbeauftragte in den Dörfern
		Wohnen im Alter
		Medizinische und gesundheitsnahe Dienstleistungen in die Fläche bringen
		Gegen die Vereinsamung im Alter
HF 6	VG Daun – engagiert!	Vorhandene Engagementpotenziale stärker nutzen
		Flexibilisierung der Engagementformen
		Dankeschön fürs Engagement
		Werben für die Vorteile des bürgerschaftlichen Engagements
		Angebot an und Nachfrage nach Engagementmöglichkeiten passgenauer zusammenbringen (Angebot trifft Nachfrage)

Handlungsfelder (HF)		Maßnahmenbereiche
		Weiterbildungsangebote
		Möglichkeiten einer Bürgerstiftung prüfen
HF 7	VG Daun – beliebt bei Gästen!	Weitere Qualifizierung touristischer Leistungsträger im Beherbergungsbereich
		Neupositionierung im Gesundheitstourismus
		Weiterer Ausbau des Alleinstellungsmerkmals Geologie/ Vulkanismus
		Inwertsetzung des kleinteiligen Wanderwegenetzes 3. Ordnung in der VG Daun
HF 8	VG Daun – vor allem gesund!	Ärztelnachwuchs (Allgemeinärzte und Fachärzte) anwerben
		Gesundheitstourismus
		Ausbildungskompetenz bei (psychosozialer) Gesundheit ausbauen
		Gesundheitsbewusste Unternehmen
		Innovative Formen der medizinischen Versorgung auf dem Land
		Gesunde Ernährung, Prävention
		Pflege und Betreuung
HF 9	VG Daun – hat Energie!	Energie einsparen - Suffizienz
		Energie effizient nutzen - Effizienz
		Sensibel auf erneuerbare Energien setzen – Substitution fossiler Energieträger
HF 10	VG Daun – landschaftlich einzigartig!	Kulturlandschaft als Basis für therapeutische Landschaften
HF 11	VG Daun – bekanntlich gut!	Aufbau eines Standortmarketings für die VG Daun
		Intensivierung der Aktivitäten des Regionsmarketings
		Aktives Marketing für das Leben in der VG Daun in Ballungsgebieten, in Holland und Belgien
HF 12	VG Daun – WEGE- Wandel erfolgreich gestalten!	Wandel in den Köpfen
		Verstärkter Einsatz der themenzentrierten Interaktion
		Von anderen lernen
		WEGE-Akademie

4.2.4.3. Umsetzungsprojekte des WEGE-Prozesses

Ziel des WEGE-Prozesses war und ist es, konkrete Umsetzungsprojekte herbeizuführen. Neben der Bewusstseinsbildung war dies ein wichtiges Anliegen. Daniela Heinz, WEGE-Büro, charakterisiert im Interview den WEGE-Prozess so:

„Der WEGE-Prozess dient als Impuls für verschiedene Dinge. So zum einen für Projekte, die dadurch angestoßen wurden, aber auch als Impuls zum Umdenken und zum Mitmachen.“

Diesem Anspruch konnte der WEGE-Prozess gerecht werden. Wie in den Publikationen „Der WEGE-Prozess und seine Projekte“ (Verbandsgemeinde Daun (2014b)) und „Zusammenfassung WEGE-Prozess und Projektlandschaft“ (Verbandsgemeinde Daun (2012b)) dargelegt, konnten viele Projekte entwickelt und in die Umsetzung gebracht werden.

Zum Teil wurden einzelne Projekte bzw. Maßnahmen bereits vor 2010 und damit vor dem offiziellen Beginn des WEGE-Prozesses gestartet. Diese wurden dann bei Stimmigkeit in den WEGE-Prozess eingeordnet und ggf. hinsichtlich Vision und Strategie justiert (bspw. das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Verbandsgemeinde-Verwaltung)

Wie in Tabelle 5 dargelegt, konnten mit den Umsetzungsprojekten Beiträge zu praktisch allen Handlungsfeldern der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie ausgelöst werden, im Schwerpunkt jedoch in den Handlungsfeldern 2 bis 9. Die Handlungsfelder 1 (VG Daun – wir unternehmen was), 10 (VG Daun – landschaftlich einzigartig) und 11 (VG Daun – bekanntlich gut) waren bereits in der Strategie so angelegt, dass hier in enger Zusammenarbeit mit der regionalen Ebene agiert werden muss. Die Verbandsgemeinde Daun hat sich deshalb in übergeordnete Initiativen wie dem Natur- und Geopark Vulkaneifel, der LEADER-Region Vulkaneifel und in die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel mbH (WFG Vulkaneifel) aber auch in Projekte, die auf übergeordneter Ebene durchgeführt wurden (z.B. das LEADER-Projekt „Medizinische Versorgung im Landkreis Vulkaneifel“) aktiv eingebracht. Das Handlungsfeld 12 (VG Daun –WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!) war als ein methodisches Handlungsfeld konzipiert, Zielerreichungsbeiträge erfolgten hier über den WEGE-Prozess an sich.

Die Vielzahl der Projekte, die bei der Realisierung eines ganzheitlichen Ansatzes notwendig sind, konnten jedoch nur umgesetzt werden, indem zusätzliche Finanzierungsquellen erschlossen wurden. Zum Teil wurden bestehende Maßnahmen/Initiativen nur in den Prozess eingeordnet und entsprechend der Vision ausgerichtet, zum Teil mussten jedoch Fördermittel aus den unterschiedlichsten Programmen für Umsetzungsprojekte akquiriert werden. Das bedeutet, dass neben der LEADER-Förderung für den Kernprozess WEGE weitere LEADER-Mittel für einzelne Projekte beantragt wurden. Weiterhin wurden Mittel der Dorfentwicklung und der Bodenordnung in Anspruch genommen sowie auch weitere spezifische Programme zu einzelnen Themenbereichen wie z.B. das MORO-Vorhaben „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“. Ohne diese Mittel hätte der WEGE-Prozess inhaltlich nicht so viel bewegen können.

Dies bestätigt auch Bürgermeister Werner Klöckner im Interview:

„Anders gesagt, wären wir keine LEADER-Region seiner Zeit gewesen und hätten nicht die LEADER-Mittel bekommen, dann hätte manches nicht realisiert werden können.“

Tabelle 5: Übersicht der Umsetzungsprojekte, eigene Zusammenstellung nach Verbandsgemeinde Daun (2012b) und Verbandsgemeinde Daun (2014b).

Umsetzungsprojekt	Kurze Beschreibung	Förderung	Handlungsfeld-Bezug
GesundLand Vulkaneifel	Touristische Neupositionierung der Verbandsgemeinden Daun, Manderscheid und Ulmen mit einer Entwicklung und Vermarktung von neuen gesundheitstouristischen Angeboten. Gründung einer Genossenschaft im Jahr 2011.	LEADER	1, 7, 8, 10, 11
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in der VGV Daun	Durchführung eines dauerhaften, betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Verbandsgemeindeverwaltung Daun (seit 2009). Mitarbeiter erhalten Wissen über eine gesunde Lebens- und Arbeitsweise und können entsprechende BGM-Maßnahmen wahrnehmen.	ohne Fördermittel	8
BGM-Netzwerk	Aufbau eines BGM-Netzwerkes in Kooperation zwischen Volksbank RheinAhrEifel eG und der VG Daun. Das BGM-Netzwerk richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen und vermittelt BGM-Kompetenzen bzw. gestaltet gemeinsame BGM-Angebote.	ohne Fördermittel	1, 8
DIE – Chance für das Dorf!	Durchführung eines Innenentwicklungsprojektes in den 125 Dörfern der VGn Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen mit dem Ziel der Stärkung der Ortskerne.	LEADER	4
Bürger für Bürger e.V.	Gründung und aktive Arbeit des Vereins Bürger für Bürger e.V., der Hilfen von Bürgern für Bürger anbietet (Begleitung und Unterstützung beim Einkauf, Begleitung bei Behördengängen, Hilfen in Haus und Garten, Begleitung und Hilfen in der Freizeitgestaltung, Begleitung bei Arztbesuchen)	ohne Fördermittel	5, 6, 8
Seniorenbeauftragte mit Koordinierungsstelle	Benennung ehrenamtlich tätiger Seniorenbeauftragter in den Dörfern. Diese stehen den Senioren als Ansprechpartner zur Verfügung und haben die Aufgaben, die Belange der Senioren zu kommunizieren, Aktivitäten vor Ort zu initiieren und zu bündeln. Außerdem sind sie dafür zuständig, für die Belange der Senioren zu werben sowie sich besonders um die Hochbetagten vor Ort zu kümmern. Den Seniorenbeauftragten steht eine ehrenamtlich tätige Koordinierungsstelle zur Seite.	ohne Fördermittel	5, 6
MORO – Regionalstrategie Daseinsvorsorge	Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge mit drei Masterplänen für die Bereiche Betreuung und Begegnung („Generationenstätte“), Kommunikationsorte und Pflege.	MORO: Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge	2, 3, 5, 8
Seniorencoach	Ausbildung von 21 Seniorencoaches, die alternde Menschen in ihren sehr individuellen Lebensthemen begleiten.	MORO: Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge	5, 6

Umsetzungsprojekt	Kurze Beschreibung	Förderung	Handlungsfeld-Bezug
My Daun – Kinder und Jugendliche in der Verbandsgemeinde Daun – Gehen, bleiben oder gehen und wiederkommen?	Durchführung eines Projektes der Kinder- und Jugendbeteiligung, um der Abwanderung junger Menschen aus der Verbandsgemeinde Daun entgegen zu wirken.	LEADER	2
Meine gesunde Kita in der Vulkaneifel	Verankerung der Aspekte regionale Identität, Gesundheit und intergeneratives Arbeiten in den Philosophien der beteiligten Kindertagesstätten sowie Initiierung und Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems in den Einrichtungen.	LEADER	2, 5, 8
Inwertsetzung des Wanderwegenetzes dritter Ordnung in der VG Daun	Weiterentwicklung, Optimierung und Attraktivierung des bestehenden Wanderwegenetz dritter Ordnung zur Ergänzung des Premiumwanderweges „Eifelsteig“ und der „VulkaneifelPfade“ als Partnerwege.	LEADER	7
Gesunde Schule	Entwicklung der Grund- und Realschule Gillenfeld zur ersten „essbaren“ Schule in der Schüler säen, ernten und Obst und Gemüse in der Mensa frisch zubereitet genießen können.	ohne Fördermittel	2
Ausbildungspaten	Unterstützung des Caritas-Westefel- Projektes Schul- und Ausbildungspaten im Landkreis Vulkaneifel, bei dem ehrenamtliche Paten Schüler begleiten.	Projekt der Caritas; VG Daun unterstützt das Projekt mit Haushaltsmitteln (zusammen mit den anderen VGn des Landkreises)	6
Dauner Gesundheitstage	Unterstützung der seit 2007 regelmäßig durchgeführten Dauner Gesundheitstage zu jeweils ausgewählten Themen (z.B. gesunder Rücken (2014)) durch die VG Daun.	ohne Fördermittel	8
First Responder	Einrichtung und Betrieb eines Ersthelfersystems durch das Deutsche Rote Kreuz in Ergänzung zum Rettungsdienst, um in der Fläche eine bestmögliche Versorgung bis zum Eintreffen der Rettungskräfte sicherzustellen.	Projekt des DRK; VG Daun unterstützt das Projekt mit Haushaltsmitteln (zusammen mit den anderen VGn des Landkreises)	8

Umsetzungsprojekt	Kurze Beschreibung	Förderung	Handlungsfeld-Bezug
VG Daun - hat Energie	Dauerhafte Arbeit des WEGE-Zirkels Energie – eine Veränderungskolalition des WEGE-Prozesses– an der Umsetzung des Ziels der VG Daun bis 2030 100% Erneuerbare-Energien-Kommune in den Bereichen Strom und Wärme zu werden.	ohne Fördermittel	4, 9
Breitband in der VG Daun	Verbesserung der Breitbandanbindung bereits seit 2008. In vielen Gemeinden konnte die Versorgung mit schnellem Internet verbessert werden.	GAK-Förderung und Eigenmittel der Ortsgemeinden	1, 3
Innenentwicklung Gillenfeld	Intensive Beschäftigung mit Fragen der Innentwicklung in der Ortsgemeinde Gillenfeld seit 2009. Im Jahr 2013 wurde das Projekt „Florinshof“ erarbeitet. Dabei handelt es sich um eine gemeinschaftliche Wohnanlage für das Alter. Daraus ist der Wunsch der Ortsgemeinde Gillenfeld entstanden, sich zu einer Sorgenden Gemeinschaft zu entwickeln. Dieser Weg wird weiterverfolgt.	LEADER	4, 5, 6, 9
<p>Weitere Projekte, die in den beiden Publikationen benannt wurden (nicht abschließend):</p> <p>1. Dauner Seniorenkongress 2011, Vulkanbike Trailpark, Vulkaneifelpfade, Nachnutzungskonzept Pulvermaar, proaktiver Ausbau von Betreuungsangeboten für Kinder und Jugendliche, Einzelhandels- und Zentrenkonzept der Stadt Daun, Q-Stadt, Beitritt der Verbandsgemeinde Daun zur Eegon, BHKW und Solarkollektor beim Hallenbad Daun, Klärgasverstromung, Waldflurbereinigung Kradenbach/Nerdlen, Energie-Einsparmaßnahmen bei kommunalen Gebäuden, Austausch von Heizungsanlagen, Photovoltaik auf VG-Gebäuden, „Alt werden in Meisburg ist machbar!“, Innenentwicklung Ellscheid, Entwicklungskonzept Maarlandschaft, Nachnutzungskonzept GHS Niederstadtfeld, Einrichtung der FOS Gesundheit, Niederstadtfelder helfen einander, Folgenutzung Sternwarte Hoher List</p>			

4.2.5. Die Visionskommunikation in der Verbandsgemeinde Daun

Die Visionskommunikation spielt im WEGE-Prozess eine zentrale Bedeutung. Nachdem zu Beginn des WEGE-Prozesses zunächst die Problemmunikation über den gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen im Mittelpunkt stand, wurde über die Zeit die Beschäftigung mit der Visionskommunikation intensiver.

Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun wurde zwar bereits mit der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie festgelegt. Jedoch erfolgte die wirkliche inhaltliche Durchdringung und vor allem die Frage, wie die Vision kommuniziert werden könnte, erst deutlich später. Dabei wurden im WEGE-Prozess verschiedene Aspekte bearbeitet.

Zum einen wurde grundsätzlich überlegt, wie eine authentische Visionskommunikation überhaupt gelingen kann. Ein Symposium, das sog. WEGE-Symposium, vertiefte 2013 diese Frage und stellte heraus, dass Visionskommunikation nur auf der Basis guter Kommunikation gelingen kann und Zeit für die Auseinandersetzung benötigt. Menschen – so die Erkenntnis – benötigen Zeit, eine Vision zu verstehen und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Nur wenn die Menschen die Möglichkeit zur kritischen Auseinandersetzung haben, schließen sie sich einer Vision möglicherweise an. Aber auch Widerstände sind normal. Visionskommunikation ist damit ein Balanceakt. Mit einer guten Vision gelingt es, den Menschen eine Orientierung zu geben, ohne sie manipulieren zu wollen. Gute Visionskommunikation verläuft damit zwischen appellativer Ermutigung und Akzeptanz bzw. Würdigung von Widerständen (Verbandsgemeinde Daun (2013)).

Zum anderen wurde erarbeitet, wie die Vision weiter konkretisiert werden kann. Mit dem Identitätsanker „In der Verbandsgemeinde Daun leben – in einer gesunden Welt zu Hause. Lebenswert-gesunder Lebens-, Wohn- und Wirtschaftsstandort“ wurde die Vision klar und einfach umrissen. Allerdings musste zudem noch intensiv überlegt werden, was die Vision der gesunden Verbandsgemeinde übersetzt auf die inhaltlichen Themen bedeutet. In diese Diskussion wurde der WEGE-Zirkel „gesunde Verbandsgemeinde Daun“ eingebunden, indem bspw. bei verschiedenen Projekten diskutiert wurde, worin der Visionsbezug besteht. Dies verdeutlicht exemplarisch nachfolgende Tabelle 6.

Tabelle 6: Visionsbezüge einzelner Umsetzungsprojekte. Aus: Seibert und Soboth 14.06.2013, S. 7f.).

Projekt/ Aktivität	Visionsbezug
Bürger für Bürger e.V.	Miteinander von Jung und Alt, gegenseitige Hilfe (→soziale Gesundheit) Alte Menschen können auch bei zunehmenden Hilfe und Pflegebedarf in ihrer gewohnten Umgebung, ihrem Dorf, ihrer Nachbarschaft wohnen bleiben (→soziale und seelische Gesundheit)
My Daun – Kinder und Jugendliche in der VG Daun	Ziel: Junge Menschen fühlen sich emotional ihrer Heimat verbunden, bleiben in der VG Daun oder kehren nach der Ausbildung in die VG Daun zurück (→ eine gesunde VG kann ihre jungen Menschen an sich binden)
Meine gesunde Kita in der Vulkaneifel	Gesundheit, Bewegung, Entspannung, von Beginn an erlernen Gesundheitskompetenz erlernen (Salutogenese) (→physische und seelische Gesundheit)
DIE - Chance für das Dorf	Gesunde, lebendige Dörfer: (→ soziale und ökologische Gesundheit) <ul style="list-style-type: none"> ▪ gesunde Nachbarschaften und gesundes Miteinander ▪ Konzentration auf die vorhandene Siedlungsstruktur, kreative Lösungen für leerstehende Bausubstanz Perspektivisch: ökologisch gesunde Wohnumgebung unter Verwendung regionaler Baustoffe (→ ökologische Gesundheit)

Projekt/ Aktivität	Visionsbezug
GesundLand Vulkaneifel	Touristische Profilierung der VG Daun im Gesundheitstourismus, Basis des Gesundheitstourismus sind die Landschaften der Vulkaneifel, die therapeutische Wirkung haben Man findet Ruhe (→ seelische und geistige Gesundheit)
Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM in der VGV Daun und Netzwerk BGM	→ physische, seelische und soziale Gesundheit Sport, Entspannung (→ physische Gesundheit) Wertschätzendes Miteinander, Betriebsklima, wertschätzender, partizipativer Führungsstil (→ soziale und seelische Gesundheit) Individuelle Kompetenzförderung, Förderung der persönlichen Entwicklung
MORO – Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge in der VG Daun	Pflege: jede/r soll zu Hause alt werden können und sein Dorf nicht verlassen müssen, nur weil er oder sie alt und hilfebedürftig wird (→ soziale, seelische und physische Gesundheit) Betreuung und Begegnung: gesundes Miteinander der Generationen, gegenseitige Hilfe und Unterstützung, qualitativ hochwertige Betreuungssituation für die Kinder (→ soziale Gesundheit) Kommunikationsorte: Kommunikationsort ist sozialer Dreh- und Angelpunkt (→ soziale Gesundheit)
Ganzheitliche Klimaschutzstrategie	Gesunde Umwelt durch verminderte Emissionen (Schadstoffe, CO ₂), Beitrag zum Klimaschutz (→ ökologische Gesundheit) Stärkung regionaler Energie- und Wirtschaftskreisläufe (→ ökologische Gesundheit)
Mind Matters	Förderung der seelischen Gesundheit an Schulen: Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler (→ seelische Gesundheit)
Natur- und Geopark Vulkaneifel	Erhalt der einzigartigen Bio- und Geodiversität (→ ökologische Gesundheit)

Aufbauend auf dieser inhaltlichen Arbeit wurde im WEGE-Prozess darüber nachgedacht, wie man die Vision in all ihren Facetten beschreiben kann. Nach einem längeren Diskussionsprozess wurde durch Bürgermeister Werner Klöckner eine Visionsgeschichte selbst geschrieben, nachfolgend ein Auszug (Klöckner 2013, S. 7).

„Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun: „Wir sind im Jahre 2030!“

Die Welt hat sich in den letzten Jahren enorm verändert. Moderne Technik ermöglicht es uns, weltweite Verbindungen einzugehen und Beziehungen zu pflegen. Wir leben in der Verbandsgemeinde Daun und sind in einer gesunden Welt zu Hause. Mehr als andere Regionen haben wir unsere Ursprünglichkeit bewahrt, oder besser, wir sind zu ihr zurückgekehrt. Das hängt mit den Werten zusammen, die wir gegenüber unseren Mitmenschen und gegenüber unserer Natur und Landschaft erkannt haben. Erreicht haben wir dies, weil wir die Gesundheit ganz konsequent in unser Leben, Wohnen und Arbeiten eingeführt haben. Von Beginn an hatten wir gleichermaßen die physische, seelische, geistige, soziale und ökologische Gesundheit im Blick. Wir haben aber auch unsere Mitmenschen mitgenommen, die alters- oder krankheitsbedingt Einschränkungen haben.“

Die Visionsgeschichte greift dabei alle Bereiche auf und beschreibt das Ergebnis des WEGE-Prozesses rückblickend aus dem Jahr 2030. Damit wird bildlich vorstellbar, wie die Verbandsgemeinde Daun zukünftig aussehen könnte. Neben der inhaltlichen Visionsdurchdringung wurde daran gearbeitet, mit welchen Formaten die Vision am besten kommuniziert werden könnte. Nachfolgende

herausgehobene Formate wurden für die Visionskommunikation eingesetzt. Diese Darlegung ist als noch nicht abgeschlossen zu verstehen.

4.2.5.1. Broschüre zur Visionsgeschichte⁴⁸

Die Visionsgeschichte wurde in Form einer Broschüre veröffentlicht und auch als Download auf der Internetseite der Verbandsgemeinde Daun angeboten. Die Akteure des WEGE-Prozesses haben die Visionsgeschichte erhalten, auch wurde sie an interessierte Personen großflächig weitergegeben - sodass bereits eine 2. Auflage gedruckt werden musste (Klößner (2014)).



Abbildung 15: Visionsgeschichte der Verbandsgemeinde Daun: Deckblatt, 2. Auflage.
Aus: Klößner (2014).

⁴⁸ In der Verbandsgemeinde Daun wurde das professionelle Layout der Materialien in der Verbandsgemeinde-Verwaltung überwiegend selbst durchgeführt, hierfür zeichnete Dieter Klas verantwortlich.

4.2.5.2. Anzeigen und Filme zu den Mutmachern

Mutmacher sind Menschen, die bereits heute verschiedene Aspekte der Vision leben und damit verdeutlichen können. 2013 wurden von dem Künstler Yvelle Gabriel (vormals Yvelle von Alzheim) verschiedene Mutmacher portraitiert.⁴⁹ Ziel war es, „die Vision persönlicher zu gestalten und Anknüpfungs- und Identifikationsmöglichkeiten für jede Bürgerin und jeden Bürger zu schaffen“ (Verbandsgemeinde Daun (2014c, S. 3)). Aus diesen Portraits entstanden jeweils Anzeigen, die veröffentlicht wurden und eine zusammenfassende Mutmacher-Broschüre, die wiederum in der Verbandsgemeinde Daun verteilt wurde (Verbandsgemeinde Daun (2014c)). Ergänzend wurden durch Yvelle Gabriel zu einzelnen Mutmachern kleine Youtube-Clips gedreht.

Aus dieser Maßnahme der Visionskommunikation entwickelte sich im Nachgang das Mutmachernetzwerk, das den WEGE-Prozess weiter unterstützt.

4.2.5.3. Übersichtsartikel, Pressearbeit, Internet, WEGE-Newsmail

Die Visionskommunikation erfolgte zudem über klassische Pressearbeit, besonders intensiv im Mitteilungsblatt der Verbandsgemeinde Daun, aber auch in regionalen Zeitungen. Die Internetseite „www.daun.de/wege“ diente ebenfalls der Visionskommunikation und dem Bericht über den Prozess.⁵⁰ Ergänzend wurde zudem eine WEGE-Newsmail eingeführt, die die Akteure über den Stand des WEGE-Prozesses informierte. Auf eine Kommunikation des WEGE-Prozesses im Bereich social media wurde im betrachteten Zeitraum weitgehend verzichtet.⁵¹

4.2.5.4. Veranstaltungen zur Visionskommunikation

Die im WEGE-Prozess durchgeführten Veranstaltungen, hatten – mit fortschreitendem Prozessverlauf immer intensiver – auch die Aufgabe die Vision zu kommunizieren. Dabei wurde im WEGE-Prozess unterschiedlich vorgegangen.

Einige Veranstaltungen wurden konkret auf die Vision der gesunden Verbandsgemeinde ausgerichtet (bspw. die 3. WEGE-Konferenz „Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun“ am 11. Juli 2013 mit Prof. Dr. Dietrich Grönemeyer zum Thema „Gesundheit und Eigenverantwortung, Chancen der Gesundheitswirtschaft nutzen“). Andere Veranstaltungen orientierten sich stärker an einem spezifischen Inhalt, nahmen jedoch Bezug auf die Vision wie bspw. die Veranstaltung im Rahmen der rheinland-pfälzischen Demografiewoche am 29.10.2013 mit Prof. Dr. Peter Paulus zum Thema „Bedeutung der psychischen Gesundheit und dem Programm Mind Matters, einem Präventionsprogramm zur Förderung der psychischen Gesundheit in Schulen“. Gekoppelt mit dieser Veranstaltung wurde der WEGE-Prozess als Veränderungsprozess vorgestellt und die Visionsgeschichte in Auszügen vorgelesen.

⁴⁹ Folgende Mutmacher wurden 2013 portraitiert: Josef Utters (Bäckermeister und Brotkünstler aus Dockweiler), Irene Sartoris (Natur- und Geoparkführerin/Museumsleiterin), Gerd Becker und Marlene Wierz-Herrig (WEGE-Botschafter und Bürger für Bürger e.V.), Jutta Schulte-Gräfen (Künstlerin und Inspirationsquelle), Ludwin Sartoris (Schreinermeister und Kunsthandwerker), Silke und Jennifer Utecht (Lehrerin, Erzieherin und frisch verheiratet), Waldemar Hartmann (Professor, Architekt und Sportler), Familie Durchdewald (glückliche Heimatpioniere aus Mückeln), Michael Hoffmann (Steuerberater, Vater und Naturfreund), Katrin Schlösser (Landgasthofbesitzerin „Beim Brauer“), Alexander März (Physiker, beruflich international vernetzt), Vera Maas-Lehmberg (Lehrerin und Trainierin im Voltigieren), (Verbandsgemeinde Daun (2014c)).

⁵⁰ Eine eigene Internetseite zum WEGE-Prozess wurde auf der Seite der Verbandsgemeinde Daun erst im Prozessverlauf eingeführt. Anfänglich wurden die Informationen auf der Internetseite der LAG Vulkaneifel eingestellt. Nach Aufbau der eigenen Internetseite blieb jedoch eine Verlinkung zur Seite der LAG Vulkaneifel bestehen.

⁵¹ Dies bezieht sich auf den Kernprozess. In einzelnen Umsetzungsprojekten wurde dies durchaus getan, z.B. GesundLand Vulkaneifel.

Aber auch Veranstaltungen in den Ortsgemeinden dienten der Visionskommunikation, insb. diejenigen, die durch die WEGE-Botschafter durchgeführt wurden.

4.2.5.5. Direkte Gespräche

Besonders deutlich hat sich im WEGE-Prozess gezeigt, wie wichtig das persönliche Gespräch in der Visionskommunikation ist. Nur im persönlichen Gespräch lässt sich eine besondere Qualität vermitteln.

Ergänzend zur Visionskommunikation wurden natürlich im WEGE-Prozess auch die inhaltlichen Strategien kommuniziert.

4.2.6. Geplante Erfolge im WEGE-Prozess

Für den WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun war es zentral, den Veränderungsprozess durch geplante Erfolge zu befördern – wie dies auch in der Stufe fünf formuliert wurde.

Gerade zu Beginn des Veränderungsprozesses fanden viele Bürger und Akteure den WEGE-Prozess noch sehr abstrakt und analytisch. Es gab jedoch noch wenig Greifbares, an dem veranschaulicht werden konnte, wie die gewünschte Veränderung aussehen würde. Auch hat die ganzheitliche Anlage des Prozesses und die damit verbundene Komplexität dazu geführt, dass Bürger und Akteure den WEGE-Prozess nicht immer vollständig erfassen konnten.

Der WEGE-Prozess musste sich damit zu Beginn, aber auch im weiteren Prozessverlauf nicht nur mit Befürwortern, sondern auch mit indifferenten Personen oder Gegnern bzw. Widersachern auseinandersetzen. Abwartende Haltungen („mal sehen, was das gibt“) und Widerstände („alles viel zu theoretisch“) bei Akteuren und Bürgern, aber auch wirkliche Missverständnisse hinsichtlich des WEGE-Prozesses („WEGE, das muss was mit Wanderwegen zu tun haben“) traten im Prozess auf. Hinzu kam bei einigen Akteuren und Bürgern die Haltung zum Vorschein, dass die Veränderung nicht vor Ort erzeugt werden könne, sondern vielmehr die „große Politik“ gefordert sei.

Aus diesem Grund war es notwendig, relativ schnell Erfolge kommunizieren zu können, um so zu zeigen, dass man mit dem WEGE-Prozess auf dem richtigen Weg ist und Veränderungen möglich sind.

4.2.6.1. Prozessuale Erfolge

Da im WEGE-Prozess zu Beginn, wie in jedem Veränderungsprozess, noch keine inhaltlichen Erfolge vorliegen konnten, mussten prozessuale Erfolge erreicht und anschließend kommuniziert werden. Damit diese prozessualen Erfolge auch sichtbar werden konnten, mussten sie entsprechend inszeniert und durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit begleitet werden.

Folgende prozessuale Erfolge konnten zu Beginn herausgestellt werden:

- Große Auftaktveranstaltung mit rund 300 Personen
- Fünf teilräumliche WEGE-vor-Ort-Veranstaltungen mit guter Besetzung
- Gewinnung von Ehrenamtlichen, die den WEGE-Prozess unterstützen (WEGE-Botschafter nehmen die Arbeit auf)
- Verabschiedung der WEGE-Resolution als kommunalpolitische Willensbekundung demografiesensibel zu arbeiten

Auch im weiteren Verlauf des WEGE-Prozesses wurden immer wieder prozessuale Erfolge geplant und herausgestellt, wie z.B. die öffentliche Vorstellung des WEGE-Zirkels Energie – einer Veränderungscoalition zum Thema Energie – und einer dazugehörigen Veranstaltungsreihe am 10.9.2014.



Abbildung 16: Der WEGE-Zirkel Energie beim Auftakt der Veranstaltungsreihe im September 2014.
Foto: Caroline Seibert.

Eine weitere Möglichkeit war, sich durch Experten von außen bestätigen zu lassen, dass man mit dem WEGE-Prozess auf dem richtigen Weg ist. Für Bürger und Akteure ist es oftmals wichtig, dies von außen bestätigt zu bekommen (getreu dem Sinnspruch „Der Prophet im eigenen Lande zählt nicht“).

Im WEGE-Prozess wurde daher Prof. Dr. med. Dietrich Grönemeyer gebeten, den Prozess und die Vision der gesunden Verbandsgemeinde auf einer öffentlichen Veranstaltung einzuordnen. Prof. Grönemeyer bestätigte, dass der eingeschlagene Weg, Gesundheit in den Mittelpunkt der Entwicklung zu stellen, für ihn beispielhaft sei und als Vorbild für andere ländliche Entwicklungsprozesse dienen könne.⁵² Auch andere Referenten nahmen in ihren Vorträgen im Rahmen von anderen AusWEGE-Veranstaltungen Bezug auf den WEGE-Prozess und unterstützten ihn inhaltlich.

4.2.6.2. Inhaltliche Erfolge

Neben prozessualen Erfolgen müssen jedoch vor allem inhaltliche Erfolge den Prozess befördern, denn sie wirken am stärksten. Daher ist in einem lokalen Veränderungsprozess darauf zu achten, dass solche inhaltlichen Erfolge schnell sichtbar werden. Im WEGE-Prozess wurde dies vor allem bei der Gründung des Vereins „Bürger für Bürger e.V.“ deutlich – ein erstes, direkt aus dem WEGE-Prozess entwickeltes Projekt. Mit Aufnahme der aktiven Arbeit des Vereins wurde für viele Menschen vor Ort das Thema „Demografie“ viel besser greifbar und verständlich. Auch wurde deutlich, dass man auf lokaler Ebene selbst etwas verändern kann.

⁵² Prof. Dr. med. Dietrich Grönemeyer anlässlich der 3. WEGE-Konferenz am 11. Juli 2013 im Forum Daun, Daun.

Diesen Sachverhalt beschreibt Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin, in ihrem Interview als einen Erfolgsfaktor des WEGE-Prozesses:

„Und was für mich unbedingt dazu gehört [ist], dass es sehr früh oder im ganzen Verlauf des WEGE-Prozesses einfach Erfolge gab, die man gesehen hat. Dass es Projekte gab. Das fand ich ganz wichtig. Dass Ziele relativ schnell auch erreicht wurden. Also sichtbare Erfolge waren da und die wurden auch kommuniziert. Das mache ich daran fest, dass es für uns beide als WEGE-Botschafter im Verlauf des WEGE-Prozesses immer leichter wurde in Diskussionen zu kommen. Dass es sich also nicht nur auf einer Ebene abspielte, auf der man theoretisiert hat, sondern dass man aus dem Nachbardorf oder ein paar Dörfer weiter Beispiele hatte, die man schon ansprechen und zeigen konnte. Aus dem Bereich der Kindergärten, der Schule, aus der Gründung des „Vereins Bürger für Bürger“, und, und, und.“

Um solche inhaltlichen Erfolge zu Beginn aufzeigen zu können, kann es zudem sinnvoll sein, gezielt Projekte anzusetzen, die kurzfristig realisierbar sind.

Ein Beispiel für eine solche Anlage ist in der Verbandsgemeinde Daun die Realisierung des Förderprogramms „Abriss“, das den Abriss von Schrottimmobilien in privater Hand fördert. Mit dem Förderprogramm „Abriss“ und mit dem für diesen Ansatz zu Verfügung stehenden Budget kann sicherlich nicht die Leerstandproblematik vor Ort gelöst werden. Allerdings kann ein solches Förderprogramm relativ rasch umgesetzt werden. Der Abriss von Schrottimmobilien in den Dörfern sichert nicht nur den Werterhalt der Immobilien in der Nachbarschaft, sondern macht im Veränderungsprozess sichtbar: Wir kümmern uns um die Innenentwicklung (vgl. dazu auch Kapitel 5.1.3.).

4.2.7. Organisatorische Aufstellung im WEGE-Prozess und Qualifizierungsangebote

4.2.7.1. Organisatorische Aufstellung

Der WEGE-Prozess ist ein komplexer lokaler Veränderungsprozess mit vielfältigen operativen wie strategischen Steuerungsaufgaben. Bereits zu Beginn war daher klar, dass es verschiedene prozessbezogene Arbeitszusammenhänge geben muss, um den Prozess adäquat umsetzen zu können. Nachfolgend wird kurz die prozessorientierte Steuerung des WEGE-Prozesses charakterisiert. Dabei wird sich neben der Evaluierung nach fünf Jahren Laufzeit auf den zu Beginn des WEGE-Prozesses erarbeiteten Handlungsleitfaden zur demografiesensiblen Verbandsgemeinde-Verwaltung (Soboth und Seibert 2010b) sowie auf die Darstellung des WEGE-Prozesses und seiner Projekte (Verbandsgemeinde Daun 2014b) bezogen.

4.2.7.2. WEGE-Team

Wie bereits dargelegt wurde zu Prozessbeginn mit der WEGE-Steuerung/ dem WEGE-Team ein Leitungsteam um Bürgermeister Werner Klöckner begründet. Das WEGE-Team steuerte den gesamten WEGE-Prozess.⁵³

4.2.7.3. WEGE-Büro

Um den Prozess operativ umzusetzen, wurde – als neue organisatorische Einheit der Verwaltung – das WEGE-Büro als Stabsstelle eingerichtet. Das WEGE-Büro hatte die Aufgabe, demografiesensibles Handeln in der Verbandsgemeinde Daun zu unterstützen und voranzutreiben. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sollte das WEGE-Büro querschnittsorientiert und mit allen Fachabteilungen der Verwaltung zusammenarbeiten. Das WEGE-Büro sollte zudem über den Prozessverlauf immer stärker in die strategisch-inhaltliche Arbeit einsteigen und sukzessive Aufgaben der externen Prozess-

⁵³ Das WEGE-Team ist auch nach Ausscheiden der externen Prozessbegleitung weiterhin aktiv und steuert den WEGE-Prozess.

begleitung übernehmen. Zu Beginn des WEGE-Prozesses wurde ein Stellenumfang von 0,75 vorgesehen.

Über den Prozessverlauf wurde deutlich, dass für die operative Umsetzung des WEGE-Prozesses und für die Koordination sowie für die teilweise inhaltliche Betreuung einzelner Umsetzungsprojekte ausreichende Personalressourcen zur Verfügung stehen müssen. Ein Veränderungsprozess ist nicht nebenbei zu bewältigen, insbesondere die notwendige „Kleinteiligkeit“ in der Betreuung erfordert entsprechende Ressourcen.

Im WEGE-Prozess konnte erreicht werden, dass das WEGE-Büro nach fünf Jahren Laufzeit faktisch mit zwei Personen (Daniela Heinz, Verena Welter) besetzt war.⁵⁴ Dies war möglich, da über ein Umsetzungsprojekt eine MORO-Geschäftsstelle beim WEGE-Büro angegliedert werden konnte.⁵⁵ Somit stand mehr Personalkapazität zur Verfügung. Dennoch war im WEGE-Prozess zum Teil für „kleinteiliges“ Arbeiten nicht immer ausreichend Zeit.

Darüber hinaus konnte das WEGE-Büro über den Prozessverlauf immer stärker das eigene Aufgabenspektrum erweitern und somit auch Aufgaben übernehmen, die zu Beginn durch die externe Prozessbegleitung wahrgenommen wurden. Diese Übertragung von Aufgaben auf das WEGE-Büro war zu Beginn des WEGE-Prozesses so angelegt worden und begründete die degressive Förderung des Veränderungsprozesses durch LEADER mit.

Das WEGE-Büro übernahm damit immer stärker auch inhaltliche Aufgaben im WEGE-Prozess, beriet und begleitete die Akteure, führte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (inkl. öffentlicher Veranstaltungen) durch und unterstützte die Arbeit der WEGE-Botschafter. Das WEGE-Büro war und ist bei den Akteuren in der Verbandsgemeinde Daun bekannt und in der Verwaltung etabliert.

Das Personal des WEGE-Büros hatte während des gesamten WEGE-Prozesses die Möglichkeit, sich inhaltlich und methodisch neben den Coachings, die im WEGE-Prozess selbst durchgeführt wurden, weiterzubilden. Diese Angebote wurden wahrgenommen und haben die Übernahme weiterer Aufgaben durch das WEGE-Büro befördert.

Die Bedeutung der festen Verankerung in der Verwaltung wurde auch in den Interviews nochmals unterstrichen. Frau Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin, beschreibt das WEGE-Büro als

„Koordinierungsstelle, als impulsgebende Stelle aber auch als Kommunikationsstelle“, in der die „Fäden zusammen laufen“

Verena Welter, WEGE-Büro, bestätigt dies als Erfolgsfaktor für den WEGE-Prozess:

„Allein ehrenamtlich kann man das nicht schaffen. Deswegen waren die festen Stellen in der Verwaltung gut und auch die externe Begleitung war gut und wirklich nötig im Rahmen dieses Riesen-Prozesses.“

4.2.7.4. WEGE-Botschafter

Veränderungsprozesse müssen in der Fläche wirken, soll Wandel in den Köpfen und Herzen bei möglichst Vielen ausgelöst werden. Will man diesem Anspruch gerecht werden, müssen dauerhafte

⁵⁴ Im WEGE-Prozess hat es im WEGE-Büro zweimal einen Personalwechsel gegeben, der auf lange Sicht jedoch kein Problem darstellte. Bis 2012 wurde das WEGE-Büro durch Gerlinde Helten besetzt, ihr folgte bis 2013 Volker Bernardy, anschließend übernahm Daniela Troes (heute Daniela Heinz) das WEGE-Büro. Coachings der jeweils neuen Personen im WEGE-Büro halfen, die Einarbeitungszeit zu verkürzen.

⁵⁵ Über das MORO-Vorhaben „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ als Teil des Forschungsfeldes „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ konnte für die Verbandsgemeinde Daun eine MORO-Geschäftsstelle finanziert werden.

und intensive Kommunikationsprozesse gestaltet werden. Diese Aufgabe kam den WEGE-Botschaftern vor Ort zu.

Bereits zu Beginn des WEGE-Prozesses war vorgesehen, ehrenamtlich Tätige zur Unterstützung der Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung zu gewinnen. Ging man anfänglich noch davon aus, dass eine Person ausreichen würde, wurde schnell deutlich, dass WEGE-Botschafter besser im Team arbeiten. Zwei WEGE-Botschafter nahmen am 16.3.2011 die Arbeit auf. Sie besuchten die Ortsgemeinden, diskutierten mit den Ortsgemeinderäten und der Bevölkerung, sie initiierten und unterstützten Aktivitäten vor Ort. Sie trieben die Bewusstseinsbildung voran, informierten über die Vision und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen. Die WEGE-Botschafter waren daher Ansprechpartner für die Ortsgemeinden, in Abstimmung mit dem WEGE-Team und unterstützt durch das WEGE-Büro. Sie waren an die hauptamtliche Struktur der Verbandsgemeinde-Verwaltung eng angebunden und arbeiteten intensiv mit dieser zusammen.

Die WEGE-Botschafter waren zudem – nachdem sie ihre Arbeit aufgenommen hatten – Teil des WEGE-Teams und damit eng angebunden an die strategische und operative Prozessgestaltung. Damit konnte in die WEGE-Steuerung die konkrete Rückmeldung aus den Orten eingespeist werden. Gleichmaßen waren die WEGE-Botschafter über ihre enge Anbindung an den Gesamtprozess optimal und eigenständig handlungs- und arbeitsfähig.

Die WEGE-Botschafter wurden für ihre Arbeit prozessbegleitend gecoacht und hatten die Möglichkeit, für sie interessante Weiterbildungsangebote wahrzunehmen. Vor allem aber wurden sie durch die enge Anbindung an den Gesamtprozess und die vertrauensvolle Zusammenarbeit im WEGE-Team für ihre Arbeit qualifiziert. Die WEGE-Botschafter haben zudem über die Jahre ihr Tätigkeitsspektrum den Prozessanforderungen angepasst.

Formal wurden die WEGE-Botschafter durch die Verbandsgemeinde bestellt und sind somit im Rahmen ihrer Tätigkeit über die Verbandsgemeinde versichert. Die WEGE-Botschafter sind ehrenamtlich tätig und erhalten für ihre Tätigkeit eine Aufwandsentschädigung von 100 Euro monatlich. Kosten wie Fahrtkosten, Hotelrechnungen, Teilnahmegebühren, die anlassbezogen auftreten, werden darüber hinaus durch die Verbandsgemeinde übernommen.

Nach fünf Jahren Laufzeit sind die WEGE-Botschafter in die Ortsgemeinden hinein gut vernetzt. Sie sind eng mit dem Verein Bürger für Bürger e.V., den Seniorenbeauftragten und den Seniorencoaches verzahnt (Soboth und Seibert (2015b, S. 21)).

4.2.7.5. WEGE-Projektteams

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen ist zu erwarten, dass inhaltlich spezifische Fragen diskutiert und behandelt, sowie Projekte bzw. Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden müssen. WEGE-Projektteams sollten genau diese Aufgabe übernehmen und die relevanten Fachleute und interessierten Personen anlassbezogen zusammenbringen.

Im Verlauf des WEGE-Prozesses wurde deutlich, dass so wichtige Arbeitsgremien kreiert wurden, die die inhaltliche Arbeit im WEGE-Prozess befördert haben. Dies zeigen nachfolgende Beispiele von Gruppen, die im Sinne von WEGE-Projektteams agierten (auch wenn sie formal so nicht benannt wurden):

- **Kernteam Bürger für Bürger e.V.:** Als ein erstes Projekt des WEGE-Prozesses wurde der Verein „Bürger für Bürger e.V.“ gegründet. Dieser wurde zuvor mit Akteuren und interessierten Personen in mehreren Arbeitstreffen inhaltlich vorbereitet (Kernteam-Treffen).
- **Arbeitskreis zur Projektentwicklung „Sicherung der ärztlichen Versorgung durch Übertragung ärztlicher Leistungen auf Pflegekräfte“:** Hier wurde intensiv mit einem

Arbeitskreis eine entsprechende Projektentwicklung vorbereitet, die zur Förderung eingereicht wurde.

4.2.7.6. WEGE-Symposium

Nach einem Jahr Prozessverlauf wurde am 9. Juni 2011 das erste WEGE-Symposium durchgeführt, um abseits von der alltäglichen Arbeit Zeit und Raum zu haben, den lokalen Veränderungsprozess intensiv zu durchdringen. Mit diesem 1. Symposium wurde im WEGE-Prozess ein Einladungs-Workshop begründet, um sich mit Fachexperten, innovativen „Köpfen“ und Vertretern anderer Regionen auszutauschen. Die WEGE-Symposien wurden zu instrumentellen Fragen ausgerichtet und in den Jahren 2011 bis 2014 jährlich in Kooperation mit der LEADER-Region Vulkaneifel durchgeführt. Zu den WEGE-Symposien wurden externe Referenten eingeladen, die einen fachlichen Impuls gaben. Zusätzlich wurden Beiträge aus dem WEGE-Prozess in das Symposium eingespeist. Nachfolgende Tabelle zeigt im Überblick Themen und externe Referenten der WEGE-Symposien (Tabelle 7).

Tabelle 7: Übersicht WEGE-Symposien 2011 bis 2014. Eigene Zusammenstellung.

WEGE-Symposium	Thema	Externer Referent	Thema des Impulsvortrags
1. WEGE-Symposium am 9. Juni 2011	Change-Prozesse im ländlichen Raum	LAbg. Josef Ober, Obmann Verein Steirisches Vulkanland, Österreich	Aufbruch zur Einzigartigkeit – der Vulkanlandweg – Mit Beharrlichkeit ans Ziel
2. WEGE-Symposium am 24. August 2012	Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung – Inwertsetzungsmarketing	Roman Schmidt, Conterfei Werbeagentur aus dem Steirischen Vulkanland, Österreich	Politik der Inwertsetzung: die zwölf Entscheidungen zur Überwindung der Zuvielisation. Inwertsetzungsmarketing: Wie funktioniert das? Was sind die Erfahrungen aus dem Steirischen Vulkanland?
3. WEGE-Symposium am 6. September 2013	Die Bedeutung der Kommunikation für den ländlichen Entwicklungsprozess – Wie können wir unsere Visionen authentisch kommunizieren?	Anna Fuchs, Schulz von Thun-Institut für Kommunikation, Barcelona, Hamburg	Authentische Kommunikation? Vorstellung und Vertiefung der Hamburger Kommunikationspsychologischen Modelle
4. WEGE-Symposium am 10. Oktober 2014	Neue Solidargemeinschaften in ländlichen Räumen	Bernhard Faller, Quaestio, Bonn	Sorgende Gemeinschaften. Einführende konzeptionelle und umsetzungsorientierte Überlegungen

Die Erkenntnisse der WEGE-Symposien wurden in Form von sog. „Dauner Thesen“ aufbereitet und veröffentlicht (Verbandsgemeinde Daun (2011), Verbandsgemeinde Daun (2012a), Verbandsgemeinde Daun (2013), Verbandsgemeinde Daun (2014a)).

Die WEGE-Symposien haben den WEGE-Prozess sehr bereichert. Sie dienten dem fachlichen Austausch und der instrumentellen Weiterentwicklung. Zudem haben sie den Prozess befördert, in dem sie Raum und Zeit bereitgestellt haben, um über Grundsätzliches nachzudenken. So konnten neue Impulse in den WEGE-Prozess eingespeist werden. Frau Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin stellt die WEGE-Symposien in ihrem Interview als einen wichtigen Erfolgsfaktor heraus:

„Ich denke auch, dass es zum Erfolg geführt hat, dass diese Reflexionsschleifen im WEGE-Prozess da waren. Für die, die für die Steuerung des WEGE-Prozesses verantwortlich waren. Ich nenne da auch die Symposien. Die einfach wichtig waren um zu reflektieren, wo stehen wir, wo gehen wir hin. Und gerade die Symposien haben doch den Blick immer ganz weit gemacht, auf ein Thema, von dem wir noch keine Vorstellung hatten. Ich nenne hier mal Sorgende Gemeinschaften. Als wir das Symposium hatten, hatten wir noch ganz wenig Vorstellung davon. Aber durch den Expertenkreis wurde das dicht und auch ganz klar: Das ist die Sache, wo der WEGE-Prozess weitergehen wird. Reflexion ist auch ein Erfolgsfaktor.“

4.2.7.7. Prozesssteuerung

Da der WEGE-Prozess sehr komplex und vielschichtig war, wurde eine intensive Prozesssteuerung durch die WEGE-Steuerung/das WEGE-Team vorgesehen. Das WEGE-Team traf sich im betrachteten Zeitraum insgesamt 22-mal zum Steuerungstermin, damit in der Regel vierteljährlich. In diesen Treffen wurde vor allem über die allgemeine Prozessgestaltung des WEGE-Prozesses beraten. Zusätzlich zu diesen Treffen kamen vielfältige Steuerungstreffen, die aus den Umsetzungsprojekten resultierten, hinzu. Beispielsweise tagte die Steuerungsgruppe des MORO-Vorhabens „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ im Zeitraum Ende 2012 bis Ende 2013 sieben Mal mit ähnlicher Besetzung. Das WEGE-Team wurde daher im WEGE-Prozess intensiv beansprucht.

Neben der täglichen Arbeit ist es notwendig, den Prozess auch in größeren Abständen zu bewerten. Im WEGE-Prozess wurde ein jährlicher Klausurtag mit WEGE-Team und Verwaltung (AK WEGE, vgl. Kapitel 4.2.8.2.) eingeführt. Auf diesen Treffen wurde der Fortschritt des lokalen Veränderungsprozesses bewertet und Festlegungen für das jeweils kommende Jahr getroffen.

Darüber hinaus wurde über die Fortschreibung der Kommunikationsstrategie ein Monitoring der Bewusstseinsbildungs- und Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt. In der Fortschreibung wurde jeweils überprüft, ob die geplanten Maßnahmen durchgeführt wurden und weitere hinzugekommen sind. Außerdem wurden die neuen Maßnahmen festgelegt.

Zusätzlich zu diesen Punkten erfolgte eine Zwischenevaluierung des WEGE-Prozesses in 2012 (Soboth und Seibert (2012b)) und eine Evaluierung nach fünf Jahren Laufzeit (Soboth und Seibert (2015b)). Die Erkenntnisse aus den Evaluierungen flossen in die weitere Prozessgestaltung ein.

Insgesamt war die Prozesssteuerung im WEGE-Prozess eine intensive Daueraufgabe, die sich nach wie vor fortsetzt.

4.2.7.8. Qualifizierungsangebote

Gemäß dem Befähigungsansatz von gestalteten Veränderungsprozessen waren Qualifizierungsangebote für verschiedene Zielgruppen (kommunalpolitisch Tätige, Verwaltungsmitarbeiter, Akteure und Bürger) im WEGE-Prozess zentral. Den Zielgruppen wurden unterschiedliche Maßnahmen angeboten.

Die Mitarbeiter der Verwaltung konnten dabei auf ein intensives Schulungsangebot zurückgreifen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass bereits Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements platziert waren, die auch im Zusammenhang mit einem demografiesensiblen Handeln in der Verbandsgemeinde-Verwaltung zu sehen sind. Der weitergehende Schulungsbedarf wurde dann im WEGE-Prozess angesprochen und eng mit den BGM-Maßnahmen koordiniert. In den Jahren 2010 und 2014 wurden von den Mitarbeitern 46 ein- und überwiegend zweitägige Inhouse-Seminare in Anspruch genommen, die Themen wie bspw. „Grundlagen der Gesprächsführung“, „Konflikte erfolgreich bewältigen“, „sich selbst und andere leiten“, „Umgang mit Störungen, Ärger und Frust“, „Zeitmanagement“, „Burnout vorbeugen“, „Konfliktmanagement im Publikumsverkehr – Kundenorientierung in der modernen Verwaltung“ und „Teamentwicklungsbegleitung“ bearbeiteten.

Darüber hinaus wurden über den WEGE-Prozess selbst verschiedene Schulungsmaßnahmen/ Coachings für das WEGE-Büro und die WEGE-Botschafter durchgeführt. Dies erfolgte in eigenen Terminen, aber auch begleitend in der Prozessarbeit.

Auch den kommunalpolitisch Tätigen, wie den Ortsbürgermeistern und den Mitgliedern der Orts-gemeinderäte, wurden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten bzw. sie konnten an Maßnahmen, die für die Verwaltung vorgesehen waren, teilnehmen. Daher wurden auch sie bei einer Bedarfsabfrage zu weiterem Schulungsbedarf in 2011 neben der Verwaltung befragt.

Ein Großteil des Know-how-Aufbaus dieser Zielgruppe wurde über den Prozess selbst mit seinen vielfältigen Veranstaltungen, als auch über die Projektarbeit in den Umsetzungsprojekten gewährleistet. Da im betrachteten Zeitraum jedoch eine Kommunalwahl lag und neue Ortsbürgermeister die Arbeit aufnahmen, wurde im Nachgang eine direkte Weiterbildungsmaßnahme zum WEGE-Prozess angeboten. Dieses Informations- und Coachingangebot wurde mit einer Bereisung der Verbandsgemeinde Daun verbunden, bei der konkrete Aktivitäten bzw. Projekte vor Ort besichtigt wurden. Dieser Ansatz wurde von Teilnehmenden als sehr gut bewertet, da hier der komplexe WEGE-Prozess sehr konkret und praktisch greifbar vermittelt wurde.

Bürgermeister Werner Klöckner beschreibt dieses Angebot in seinem Interview als hilfreich und verweist darauf, dass dieses Angebot auch nach dem hier betrachteten Zeitraum weiter fortgeführt wird:

„Das ist auch befördert worden durch das, was wir Ende 2014 schon einmal gemacht haben und im letzten Jahr [2015, d.V.] ein- oder zweimal wiederholt haben. Nämlich die Exkursionen innerhalb der Verbandsgemeinde. Darzustellen, was hier schon alles läuft. Die Teilnehmer waren begeistert davon und überrascht, was man vor Ort alles machen kann. Zum Teil ja mit ganz wenig Mitteln, sondern nur indem die Menschen mitgenommen werden. Ich glaube, das von anderen Lernen [...], das Heranführen von Verantwortlichen – jetzt egal, ob das Zivilgesellschaft, Wirtschaft oder Kommune ist – an die Möglichkeit, selber etwas für sich zu erfahren, was sie dann motiviert auch aktiv zu werden, [ist wichtig, d.V.]. (d.V.: Das wird jetzt auch weiter getan?) Ja. Da habe ich auch den Eindruck, dass das eben wirkt.“

Zusätzliche Weiterbildungsangebote für Akteure und die Vermittlung von visionsspezifischen Fähigkeiten wurden im WEGE-Prozess vor allem über Umsetzungsprojekte platziert. Herausgehoben waren dabei die Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der gesundheitstouristischen Neu-positionierung zum GesundLand Vulkaneifel zu nennen. Dabei ging es um die Basisqualifizierung „Therapeutische Landschaft“, Ausbildungen zum Landschaftsmentor und Entspannungscoach, Ausbildungen in stressreduzierender Kommunikation, Salutogenese und Gesundheitsförderung, regionale gesundheitsfördernde Küche, Ausbildungen zum Führer über die unterschiedlichen gesundheitsorientierten Wege. Aber auch Ausbildungen in der Themenzentrierten Interaktion ebenso wie Fortbildungen für in der Jugendarbeit haupt- oder ehrenamtlich Tätige, wie z.B. in der Erlebnispädagogik, gehörten dazu.

Auch die Qualifizierung der Bürger spielte im WEGE-Prozess eine Rolle. Zum einen konnten interessierte Bürger bei Interesse an Schulungsmaßnahmen (bspw. dem Ausbildungsgang zum Seniorencoach) teilnehmen, zum anderen erfolgte der Know-how-Transfer über die normale Arbeit im WEGE-Prozess mit seinen Umsetzungsprojekten. Eine besondere Rolle hinsichtlich der Quali-fizierung spielten im WEGE-Prozess zudem die öffentlichen Veranstaltungen (AusWEGE-Veranstaltungen, WEGE-Konferenzen). Hier wurden im betrachteten Zeitraum in 14 Veranstaltungen⁵⁶

⁵⁶ Folgende Referenten hielten in AusWEGE-Veranstaltungen und WEGE-Konferenzen im betrachteten Zeitraum Vorträge: Otmar Weber, Agentur für den ländlichen Raum, Saarland („Strukturwandel auch in der VG Daun“, 26.8.2010), Dorette Deutsch, Journalistin und Publizistin („Lebensträume kennen kein Alter – neue Ideen für das Zusammenleben in der Zukunft“, 18.11.2011), Josef Martin, Senioren-genossenschaft

externe Referenten für Vorträge zu drängenden Fragen und innovativen Ansätzen der ländlichen Entwicklung gewonnen. Hinzu kamen weitere öffentliche Veranstaltungen, die aus den Projekten heraus gestaltet wurden.

Dies ergab einen starken Impuls der Bewusstseinsbildung und der Qualifizierung der Bevölkerung.

4.2.8. Veränderungen in der Verbandsgemeinde Daun institutionalisieren

Die Durchführung eines Veränderungsprozesses ist langwierig. Der Prozess darf nicht zu früh beendet werden. Dies beschreibt die Stufe sieben des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter (2011).

Denn auf der einen Seite benötigt man Zeit, um die vielfältigen Herausforderungen zu bewältigen, zum anderen müssen neue Herangehensweisen erst etabliert werden. Hinzu kommt, dass ein Veränderungsprozess nicht nur neue Aufgaben mit sich bringt, sondern oft auch ein verändertes Aufgabenverständnis erfordert. Diese Veränderungen müssen verankert bzw. institutionalisiert werden, sollen sie dauerhaft bestehen bleiben. Damit schließen sich Struktur- bzw. Organisationsentwicklungen in verschiedenen Bezugsräumen an.

Im WEGE-Prozess wurde dabei der Struktur- und Organisationsentwicklungsbedarf in zwei Bereichen gesehen. Bereits zu Beginn des Prozesses war angelegt, dass die Verwaltung ein wichtiger Akteur in einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess ist und sich weiterentwickeln muss, um sich zukunftsfähig (demografiesensibel und visionsorientiert) aufzustellen. Etwas später im WEGE-Prozess wurde deutlich, dass auch das Gesamtsystem der Verbandsgemeinde mit ihren Ortsgemeinden als „ländliches Veränderungsgebiet“ einer strukturellen Weiterentwicklung bedarf. Dies wurde im Bereich der Entwicklung neuer Solidargemeinschaften gesehen. Auf beide Aspekte soll nachfolgend eingegangen werden.

4.2.8.1. Organisationsentwicklung in der Verwaltung

Die Organisationsentwicklung der Verbandsgemeinde-Verwaltung spielte im WEGE-Prozess eine wichtige Rolle. Die Verwaltung sollte zum einen demografiesensibel und der Vision zuarbeitend ausgerichtet, zum anderen in die strategische und operative Umsetzung des WEGE-Prozesses intensiv eingebunden werden. Bereits zu Prozessbeginn war klar, dass dies nur mit aufbau- und ablauforganisatorischen Veränderungen in der Verwaltung möglich sein würde. Eine Organisationsentwicklung der Verbandsgemeinde-Verwaltung auf Basis eines im WEGE-Prozess erarbeiteten Handlungsleitfadens für die demografiesensible Verbandsgemeinde-Verwaltung (Soboth und Seibert (2010b)) wurde erarbeitet und mit den bereits bestehenden Initiativen des betrieblichen

Riedlingen e.V. („Freiwilliges Engagement von und für Senioren: das Modell der Seniorengossenschaften“, 16.3.2011), LAbg. Josef Ober, Steirisches Vulkanland, Österreich („Der Vulkanlandweg. Mit Beharrlichkeit ans Ziel“, 9.6.2011), Vera Schmitz, Architektin („barrierefreies/barrierereduziertes Bauen und Umbauen im privaten Bereich“, 12.8.2011), Berit Herger, DRK-Beratungsstelle Lebenswohnräum für Rheinland-Pfalz („gemeinschaftliches Wohnen im ländlichen Raum“, 6.9.2011), Dr. Winfried Kösters („Weniger, bunter, älter – Zukunft ist nicht die Verlängerung der Vergangenheit“, 13.8.2012), Roman Schmidt, Werbeagentur Conterfei, Österreich („Inwertsetzungsmarketing für Familien, Betriebe, Orte und Regionen - Erfolgsfaktor Wertschätzung“, 24.8.2012), Prof. Dr. med. Dietrich H.W. Grönemeyer („Gesundheit und Eigenverantwortung. Chancen der Gesundheitswirtschaft nutzen“, 11.7.2013), Anna Fuchs, Schulz von Thun-Institut („Wie können wir unsere Visionen authentisch kommunizieren? Die Bedeutung der Kommunikation für den ländlichen Entwicklungsprozess“, 6.9.2013), Prof. Dr. Peter Paulus, Leuphana-Universität Lüneburg („Mind Matters – ein Präventionsprogramm zur Förderung der psychischen Gesundheit an Schulen“, 29.10.2013), Prof. Dr. Gerhard Naegele, TU Dortmund („Selbstbestimmtes Leben im Alter – Zukunftsperspektive Altenpflegeberufe und sorgende Gemeinschaften“, 12.3.2014), Klaus Brill, Journalist („Land unter? Das Dorf im Sog der Globalisierung. Herausforderungen, Chancen und Identität“, 20.3.2014), Prof. Dr. Dr. Hans-Joachim Sander, Universität Salzburg („Die Sorge um sich in einer sich verstärkenden Zivilisation – die heterotropen Chancen des ländlichen Raums“, 24.9.2014).

Gesundheitsmanagements der Verbandsgemeinde Daun sowie vorliegende Arbeiten zu einem Führungs- und Verwaltungsleitbild verzahnt.

Neben den in Kapitel 4.2.7. bereits dargelegten neuen Organisationseinheiten wie dem WEGE-Büro und den WEGE-Botschaftern wurden weitere Veränderungen im Verwaltungshandeln vorgeschlagen (Soboth und Seibert (2010b)).

4.2.8.2. Arbeitskreis (AK) WEGE

Zur Steuerung und Umsetzung des WEGE-Prozesses wurde der AK WEGE als temporäre Organisationseinheit in der Verwaltung gegründet. Ziel des Arbeitskreises sollte im Rahmen von Abteilungsleitertreffen ein regelmäßiger strategischer Austausch über gesellschaftliche Wandlungsprozesse und die Auswirkungen auf die Verwaltung sein. Er sollte dazu bedarfsbezogen (ca. ein bis zweimal im Jahr) tagen und somit die normalen Treffen der Abteilungsleiter in der Verwaltung ergänzen. Der AK WEGE hatte damit folgende Aufgaben:

- Die Übersetzung der WEGE-Strategie mit der Vision der gesunden Verbandsgemeinde in Verwaltungshandeln.
- Die Überprüfung des Veränderungsfortschritts im WEGE-Prozess, inkl. der Überprüfung der Rahmenbedingungen und ggf. der strategischen Justierung des WEGE-Prozesses.
- Die Begleitung der Organisationsentwicklung der Verwaltung hin zu einer demografie-sensiblen Verwaltung, inkl. der Entwicklung und Implementierung eines neuen Verwaltungs- und Führungsleitbildes.

Der AK WEGE sollte damit intensiv den Umsteuerungsprozess in der Verwaltung begleiten.

Dem AK WEGE gehörten neben dem Bürgermeister Werner Klöckner die Abteilungsleiter mit ihren Stellvertretungen und das WEGE-Büro an. Begleitet wurde der AK WEGE während der fünf Jahre Laufzeit durch die externe Prozessbegleitung, auch die WEGE-Botschafter wurden hinzugezogen. Der AK WEGE tagte anlassbezogen, jeweils zum Ende des Jahres und damit während des betrachteten Zeitraums fünfmal⁵⁷ (zusätzlich zu einem internen Auftakt des WEGE-Prozesses 2010). Auf allen diesen Treffen wurde der WEGE-Prozess beurteilt und es wurden jeweils konkrete Empfehlungen für das Folgejahr erarbeitet.

Darüber hinaus widmete sich der AK WEGE jedoch auch spezifischen Themenstellungen (Sprache des Wandels, Führungsleitbild) auf eigenen Klausurtagen.⁵⁸

4.2.8.3. Grundsatzkoordination und Pressestelle

Neben den beschriebenen Maßnahmen wurde im Konzept zur Organisationsentwicklung der Verbandsgemeinde-Verwaltung vorgeschlagen, sowohl eine Grundsatzkoordination⁵⁹ als auch eine eigene Pressestelle einzurichten. Die Grundsatzkoordination sollte dabei die steigenden Koordinationserfordernisse im Rahmen der Verwaltungstätigkeit der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun bei Fragen von grundsätzlicher und besonderer Bedeutung sicherstellen, die eigene Pressestelle sollte die Öffentlichkeitsarbeit der Verbandsgemeinde Daun allgemein verbessern.

⁵⁷ Der AK WEGE fand am 16.11.2010, 30.11.2011, 5.12.2012, 11.12.2013 und am 9.12.2014 statt.

⁵⁸ Führungskräfte-Seminar am 25.-26.8.2011 im Rahmen des BGM-Prozesses zur Sprache des Wandels („Wie unterstützen Haltung und Methode der themenzentrierten Interaktion TZI die Kommunikation in einem Prozess des Wandels?“) sowie Führungskräfte-Workshop am 6.-7.2.2012 zur Weiterentwicklung des Führungsleitbildes in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun.

⁵⁹ Dies wurde vorgeschlagen, da zum einen der WEGE-Prozess auf alle Bereiche des kommunalen Handelns einwirkt und somit die Koordinationstätigkeiten anstiegen. Zum anderen musste der Wegfall des 1. Hauptamtlichen Beigeordneten zu Beginn des WEGE-Prozesses durch die Übernahme der Aufgaben durch den Bürgermeister und die ehrenamtlichen Beigeordneten kompensiert werden. Für die Grundsatzkoordination wurde eine Stabsstelle vorgeschlagen, die querschnittsorientiert arbeiten sollte.

Während die Stelle der Grundsatzkoordination im Rahmen der Organisationsentwicklung eingerichtet und besetzt werden konnte, konnte eine eigene Pressestelle nicht realisiert werden. Die Öffentlichkeitsarbeit blieb damit formal mit einem äußerst geringen Stellenumfang der Zentralverwaltung zugeordnet, de facto wurde die Öffentlichkeitsarbeit aber über den WEGE-Prozess (und damit über das WEGE-Büro für den Kernprozess) deutlich intensiviert.

4.2.8.4. Informationspolitik und Kommunikation in der Verwaltung

Darüber hinaus ist für das Verständnis der organisatorischen Aufstellung des WEGE-Prozesses herauszustellen, dass die Verwaltung in Gänze als ein wichtiger Akteur der Umsteuerung gesehen wurde. Jede Abteilung, jeder Mitarbeiter sollte – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden. Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde und die dazugehörige Strategie sollte mit der und durch die Verwaltung umgesetzt werden. Es wurde davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter der Verwaltung sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld Kommunikationsschnittflächen zu den Bürgern haben und sie somit als Kommunikatoren und Multiplikatoren für den WEGE-Prozess dienen. Ihre Kommunikation sollte daher stimmig zum WEGE-Prozess sein, eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am WEGE-Prozess war gewünscht.

Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Maßnahmen in der Verwaltungsarbeit konzipiert und zum Teil umgesetzt, zu der eine aktive Informationspolitik im Rahmen der Kommunikation in der Verwaltung gehörte. Denn nur wer über den WEGE-Prozess informiert ist, kann stimmig dazu kommunizieren und sich aktiv beteiligen. Zur Information der Mitarbeiter wurde eine Pinnwand mit aktuellen Aushängen, regelmäßige Mitarbeiterversammlungen zum Thema und bedarfsbezogene Mailings vorgesehen.

Im betrachteten Zeitraum des WEGE-Prozesses wurden alle Mitarbeiter insgesamt viermal in einer Mitarbeiterversammlung über den Verlauf des WEGE-Prozesses mit seinen Umsetzungsprojekten informiert.⁶⁰ Der Aushang im Foyer der Verwaltung wurde für Veranstaltungshinweise genutzt, die Mitarbeiter wurden über aktuelle Veranstaltungen per E-Mail informiert und erhielten die WEGE-Newsmail. Zusätzlich hing in jedem Büro ein Plakat des WEGE-Prozesses mit der Vision, den Zielen und den Handlungsfeldern.

4.2.8.5. Weitere Ansätze in der Organisationsentwicklung der Verwaltung

Darüber hinaus wurden im Handlungsleitfaden weitere Maßnahmen zur Organisationsentwicklung vorgeschlagen (Optimierung Zuarbeit zur Hausspitze, Aufbau eines Wissensmanagements, Umgang mit Mitarbeitergesprächen und Abteilungstreffen), die unterschiedlich weit umgesetzt wurden (nur zum Teil im Betrachtungszeitraum).

4.2.8.6. Neue Solidargemeinschaften: die Sorgenden Gemeinschaften in der Verbandsgemeinde Daun

Im WEGE-Prozess wurde auch eine Organisationsentwicklung der Verbandsgemeinde mit ihren Ortsgemeinden angestoßen. Zielsetzung der Verbandsgemeinde Daun ist dabei nach Klöckner (2016, S. 222), „dass sich im Jahre 2030 alle Dörfer – und dies sind 47 in den 38 Ortsgemeinden der Verbandsgemeinde Daun – jeweils zu einer Sorgenden Gemeinschaft entwickelt haben.“

⁶⁰ Zu den Mitarbeiterversammlungen wurden alle Mitarbeiter eingeladen, sie waren daher Vollversammlungen und wurden zu folgenden Inhalten durchgeführt: 15.05.2010: Bewusstseinsbildung für den demografischen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen in allen Politikbereichen, Vorstellung des WEGE-Prozesses; 17.3.2011: Vorstellung der demografiesensiblen Entwicklungsstrategie für die Verbandsgemeinde Daun und ihre Ortsgemeinden; 03.12.2013: Überblick über den aktuellen Stand des WEGE-Prozesses und seiner Umsetzungsprojekte; 18.3.2015: Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung Rück- und Überblick über den gesamten WEGE-Prozess und seine Umsetzungsprojekte.

Im betrachteten Kernzeitraum bis März 2015 wurden mit Blick auf die hier beschriebene Organisationsentwicklung hin zu Sorgenden Gemeinschaften erste Initiativen ausgelöst. Neben den bereits frühen und engagierten Aktivitäten der Ortsgemeinde Gillenfeld wurde sich vor allem theoretisch im WEGE-Symposium 2014 mit Sorgenden Gemeinschaften auseinandergesetzt (Verbandsgemeinde Daun (2014a)). Am Ende des in dieser Arbeit betrachteten Kernzeitraums und insbesondere seit 2015 haben sich die Initiativen deutlich verbreitert und weiterentwickelt. Der WEGE-Prozess ist im Jahre 2016 intensiv in die Stufe sieben des Veränderungsprozesses eingestiegen.

Die Verbandsgemeinde Daun versteht dabei nach Klöckner (2016, S. 222) Sorgende Gemeinschaften in einem umfassenden Sinne eines „erweiterten oder neuen Familienbildes“, das einer auf „gegenseitige Unterstützung verpflichtender Gemeinschaft“ bedarf. Damit bietet die Verbandsgemeinde Daun im WEGE-Prozess den Ortsgemeinden eine breite inhaltliche Anknüpfungsfläche in der Gestaltung einer Sorgenden Gemeinschaft an, die von den Ortsgemeinden auch unterschiedlich in Anspruch genommen wird.

Am weitesten auf dem Weg zu einer Sorgenden Gemeinschaft ist die Ortsgemeinde Gillenfeld vorangeschritten, die im Oktober 2014 die „Genossenschaft am Pulvermaar – eine Sorgende Gemeinschaft e.G.“ gegründet hat.⁶¹ Der Einstieg der Ortsgemeinde in die Thematik erfolgte über verschiedene Annäherungsstufen, ohne dass man sich in Gillenfeld zu Beginn bewusst gewesen wäre, dass man sich auf dem Weg in eine Sorgende Gemeinschaft befindet. Ausgangspunkt der Entwicklung war die Beschäftigung mit Fragen der Innenentwicklung⁶², aus dem die Idee des Wohnprojektes „Florinshof“ entstanden ist. Im Zuge der Beschäftigung mit dem Wohnprojekt vor Ort in Gillenfeld sowie der Beschäftigung mit Sorgenden Gemeinschaften im WEGE-Prozess an sich wurde die Notwendigkeit eines umfassenderen Ansatzes deutlich. Daraufhin wurde sich in Gillenfeld intensiv mit dem Aufbau einer Sorgenden Gemeinschaft und der damit verbundenen Institutionalisierung im Dorf beschäftigt. Zentraler Anker neben einer externen fachlichen Begleitung war dabei die Etablierung einer hauptamtlichen Koordinierungsstelle sowie der Erarbeitung und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes und eines Qualifizierungsprogramms auf Basis von TZI⁶³-Kompetenzen.⁶⁴

Damit wurde in Gillenfeld der Weg gewählt, sich zusätzlich zum Aufbau von TZI-Kompetenzen über ein Wohnprojekt und den Aufbau einer Koordinierungsstelle der dauerhaften Aktivierung der Dorfgemeinschaft zu nähern und diese in eine Sorgende Gemeinschaft zu überführen (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015a, S.113)).

Neben Gillenfeld haben sich weitere Dörfer (Boverath, Rengen, Mückeln, Niederstadtfeld, Rengen, Sarmersbach und Üdersdorf) und die Stadt Daun entschieden, sich zu sorgenden Gemeinschaften zu entwickeln – ganz im Sinne eines flächendeckenden Ansatzes eines Veränderungsprozesses.

⁶¹ Die Ausführungen zu der Entwicklung in Gillenfeld sind Klöckner (2016, S. 223f.) entnommen. Der Florinshof soll 2016 baulich realisiert werden.

⁶² Begleitet durch Stadt-Land-plus, Büro für Städtebau und Umweltplanung, Boppard-Buchholz.

⁶³ Die Themenzentrierte Interaktion TZI wurde von Ruth Cohn in den 1950er und 1960er Jahren entwickelt. Sie stellt eine Methode dar, mit der das lebendige Lernen und die Arbeit in Gruppen befördert werden soll.

⁶⁴ Diese Bausteine werden durch das Modellvorhaben „Neue Wohnformen“ nach § 45 f SGB XI und durch den GENERALI Zukunftsfond in einem Zeitraum von 30 Monaten gefördert, die fachliche Begleitung erfolgt durch Quaestio Forschung und Beratung. Ziel ist es, dass die Koordinierungsstelle nach Ablauf der Förderung nachhaltig finanziert werden kann.

Um diese Verbreiterung in andere Ortsgemeinden zu unterstützen, ist eine Rückgratorganisation hilfreich. In der Verbandsgemeinde Daun wurde daher beschlossen, eine Rückgratorganisation zu bilden. Träger ist hier der Verein „Bürger für Bürger e.V.“⁶⁵

4.2.9. Hin zu einer neuen Kultur in der Verbandsgemeinde Daun

Die Verbandsgemeinde Daun ist auch in die letzte Stufe des Veränderungsprozesses eingestiegen, in der neue Verhaltensweisen strukturiert und in der Kultur verankert werden. Diese Stufe wurde jedoch nicht vollständig durchlaufen, so dass die Verankerung in der Kultur nicht abschließend beurteilt werden kann.

Der WEGE-Prozess hat sich als gestalteter Veränderungsprozess über den gesamten Prozessverlauf immer wieder mit den zugrunde liegenden Werten (bspw. in den WEGE-Symposien 2012 und 2013) beschäftigt und über Herangehensweisen reflektiert, so dass erste Ausdrucksformen einer neuen Kultur sichtbar werden.

4.2.9.1. Kommunikationskultur

In der Erkenntnis dass eine wertschätzende, den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt stellende Grundhaltung in der direkten, persönlichen Kommunikation wichtig ist, wurde bereits früh im WEGE-Prozess an einer neuen Kommunikationskultur gearbeitet. Diese Kommunikationskultur hat sich in den WEGE-Arbeitszusammenhängen etabliert.

Dr. Tim Becker beschreibt dies als „eine *signifikant veränderte Form der Kommunikation*“. Er formuliert weiter: „*Das heißt, wenn man mit diesen Menschen zusammensitzt wird konstruktiv, positiv, offen gesprochen und Begriffe wie „aber“ und „das geht nicht“, das Tragen von Bedenken tritt immer mehr in den Hintergrund. Und das Tragen von Bedenken ist eigentlich eine Mentalität in der Eifel. [...] Der WEGE-Prozess steuert hier wirklich erfolgreich entgegen.*“

Unterstützt wird die neue Kommunikationskultur durch die starke Orientierung des WEGE-Prozesses an der Themenzentrierten Interaktion TZI, die als Methode im Veränderungsprozess eingesetzt wird. Sowohl Bürgermeister Werner Klöckner als Visionsträger als auch Mitglieder des WEGE-Teams sowie auch Akteure aus dem WEGE-Prozess wurden in der TZI weitergebildet bzw. haben TZI-Angebote wahrgenommen.

Die Etablierung neuer Kommunikationskulturen sind stark davon abhängig, ob sie auch vom Visionsträger und seinem Team so getragen werden. Durch die Weiterbildung in der TZI konnte authentisch ein neuer Kommunikationsstil aufgebaut und etabliert werden.

Dies sieht auch Bürgermeister Werner Klöckner selbst so: „*Ich denke schon, dass ich mich in meiner Person weiterentwickelt habe und dass dazu auch meine Aus- und Weiterbildung zur Themenzentrierten Interaktion einen Beitrag geleistet hat.*“

4.2.9.2. Neue Kultur des Zusammenlebens und Zusammenwirkens

Darüber hinaus lassen sich in der Verbandsgemeinde Daun erste Schritte hin zu einer neuen Kultur des Zusammenlebens beobachten, dies zeigen z.B. die Bemühungen verschiedener Ortsgemeinden sich zu Sorgenden Gemeinschaften zu entwickeln. Auch wenn diese Entwicklung noch vergleichsweise am Anfang steht, zeigen sich bereits positive Auswirkungen hinsichtlich des Zusammenlebens und des Zusammenwirkens. In Gillenfeld hat sich um die Genossenschaft herum „ein umfassendes Partnernetzwerk entwickelt, vom WEGE-Büro der Verbandsgemeinde über den

⁶⁵ Der Aufbau der Rückgratorganisation wird unterstützt durch das Programm „Engagierte Stadt“, welches vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der Bertelsmann Stiftung, der BMW Stiftung Herbert Quandt, dem Generali Zukunftsfonds, der Herbert Quandt Stiftung, der Körber-Stiftung und der Robert Bosch Stiftung getragen wird.

Caritasverband Westeifel und die Katholische Kirchengemeinde bis hin zur Kindertagesstätte und zur Schule „Am Pulvermaar“ (Klößner (2016, S. 224)) – lediglich das ansässige Gewerbe fehlt noch. Auch die Stadt Daun hat auf dem Weg zu einer Sorgenden Gemeinschaft zunächst ein Netzwerk aufgebaut – das Netzwerk „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“⁶⁶. Hier arbeiten 20 Partner aus der Stadt an dem Ziel das Miteinander der Generationen zu fördern. Diese Netzwerke und die Form der Zusammenarbeit der verschiedensten Partner hat es vorher in diesem Ausmaß nicht gegeben.

4.2.9.3. Kunst und Kultur

Beschäftigt man sich mit der Verankerung des Prozesses in der Kultur, so kann auch die Frage gestellt werden, ob und wie dies mit künstlerischem und kulturellem Handeln verbunden ist. Dies wurde im WEGE-Prozess getan.

Dabei wurde deutlich, dass der Themenbereich Kunst und Kultur in seiner Bedeutung im WEGE-Prozess verändert hat und zunehmend wichtiger geworden ist.⁶⁷ Mit Blick auf die Veränderung der Kultur in der Verbandsgemeinde Daun stellt sich somit die Frage, wie Kunst und Kultur mehr sein können als „Umrahmung“, als „Begleitung und Verschönerung“ (Soboth (26.02.2016b)), um die Worte von Dr. Tim Becker zu verwenden.

Künstlerische und kulturelle Tätigkeit kann dabei in einem Veränderungsprozess eine andere Art der Auseinandersetzung mit Normen, Werten und der gelebten Kultur in der Verbandsgemeinde anbieten. Ruft man sich ins Gedächtnis, wie sich normalerweise auf der ersten Ebene mit Normen und Werten auseinander gesetzt wird und wie die Verankerung angestoßen werden soll, so dominiert hier in der Regel das Wort – aufgeschrieben oder gesprochen. (Bspw. wird sich mit Partnern in Zusammenkünften über die Notwendigkeit von sorgenden Gemeinschaften unterhalten. Zugrunde liegenden Werte und Ansatzpunkte der Umsetzung werden identifiziert und beschrieben.) Ggf. können erste Eindrücke einer neuen Kultur in Veranstaltungen und Events wie z.B. den Zukunftswerkstätten erlebt werden. Die Annäherung an eine neue Kultur bzw. die Verankerung des Veränderungsprozesses in der Kultur erfolgt jedoch vor allem sprachlich.

Die künstlerische Auseinandersetzung kann diesem Weg andere Auseinandersetzungsformen beisteuern. Je nach künstlerischer Ausdrucksform (bildende Kunst, Musik, Literatur, darstellende Kunst) verbleibt die Auseinandersetzung auch stärker im Unbestimmten und ist daher ggf. für die Frage der Entwicklung einer neuen Kultur sogar angemessener.

Damit finden ggf. vielleicht Menschen über den künstlerischen Weg Zugang zum WEGE-Prozess, die vorher nicht ansprechbar waren. Dies sieht Jutta Schulte-Gräfen, Mutmacherin, so: *„Ich weiß genau, dass es über den künstlerischen und kulturellen Weg funktioniert, Leute zu gewinnen.“*

⁶⁶ Das „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ wurde als zweites Umsetzungsprojekt im Nachgang zur Erstellung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) im Rahmen des Forschungsfeldes „Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge“ des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI)/ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gefördert. Das Förderprojekt wurde Januar 2016 abgeschlossen.

⁶⁷ Zu Beginn war Kunst und Kultur nicht zentrales Handlungsfeld, sondern eher Rahmenprogramm. Erst mit der Einbindung von Künstlern als einzelne Personen in den Prozess, wurde die Wahrnehmung anders. Über die Aktivitäten der Künstler als Mutmacher und auch über das Engagement einer Künstlergruppe insbesondere für die Sternwarte „Hohe List“ kam das Thema stärker im Prozess an. Im Umsetzungs- und Folgeprojekt „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ wurden dann im Jahr 2015 ein Arbeitskreis Kultur gegründet, der sich mit der Frage Kunst und Kultur unter dem Fokus „Miteinander der Generationen“ beschäftigte.

4.3. Beurteilung des WEGE-Prozesses

Die Gesamtbeurteilung des WEGE-Prozesses ist ein komplexes Vorhaben. Der WEGE-Prozess kann umfänglich nur in der Zusammenschau verschiedenster Aspekte umfassend bewertet werden, da sowohl inhaltliche wie prozessuale Fragen aufgegriffen und beurteilt werden müssten. Allein der Blick in die vielen Umsetzungsprojekte, die jeweils hinsichtlich ihres Erfolges zu beurteilen wären, zeigt den Umfang einer solchen Aufgabe. Eine Gesamtbeurteilung des WEGE-Prozesses in all seinen Facetten kann in dieser Arbeit daher nicht geleistet werden.

Da es in dieser Arbeit vor allem um die Frage der Gestaltung von Veränderungsprozessen mit Hilfe von Change Management geht, liegt das Hauptinteresse somit auf der Beurteilung des WEGE-Prozesses hinsichtlich seiner Prozessgestaltung. Dies wird durch die Frage nach dem Erfolg des Prozesses insgesamt komplettiert. Die Beurteilung des WEGE-Prozesses wird damit auf diese Aspekte begrenzt, Beurteilungen des Erfolgs einzelner Umsetzungsprojekte können dem einschlägigen Berichtswesen bzw. entsprechenden Evaluierungen der Projekte entnommen werden.

Die Beurteilung des WEGE-Prozesses nimmt in diesem Rahmen verschiedene Blickwinkel ein. Zunächst soll die Entwicklung der demografischen Situation beleuchtet werden. Ein entsprechendes Demografiemonitoring verdeutlicht die demografische Entwicklung im betrachteten Zeitraum und nimmt einen Abgleich zwischen realer und vorausgeschätzter Entwicklung vor.

Da der WEGE-Prozess vor allem auch ein Bewusstseinsbildungsprozess ist, der den Anspruch formuliert, einen „Wandel in den Köpfen und Herzen“ auszulösen, wird anschließend beleuchtet, wie dieser Wandel nach entsprechender Laufzeit einzuschätzen ist. Hierbei wird der Wandel in den Köpfen und Herzen für verschiedene Gruppen betrachtet.

In einem dritten großen Bereich werden der Erfolg des WEGE-Prozesses und die damit verbundenen Faktoren, die ein Gelingen ermöglicht haben, beschrieben. Dabei wird sich auch auf aufgetretene Probleme im WEGE-Prozess bezogen, da diese Hinweise für erfolgskritische Stellschrauben geben.

Abschließend erfolgt in der Zusammenschau das Fazit, welche Erkenntnisse aus dem WEGE-Prozess hinsichtlich der Übertragung von Change Management aus dem Unternehmensbereich in die ländliche Entwicklung gezogen werden können.

4.3.1. Demografiemonitoring

Im Rahmen der Beurteilung des WEGE-Prozesses soll zunächst ein Blick auf die Entwicklung der Bevölkerungszahlen und der -struktur geworfen werden. Dabei gilt zu beachten, dass sich demografische Auswirkungen eines Prozesses grundsätzlich erst mittel- bis langfristig zeigen können, da sich demografische Entwicklungen nicht kurzfristig umsteuern lassen. Dies gilt auch für den WEGE-Prozess.

Mit einem Demografiemonitoring erhält man jedoch erste Hinweise darauf, ob sich der WEGE-Prozess bisher auf dem richtigen Weg befunden hat und hinsichtlich seiner festgelegten demografischen Ziele wirksam werden konnte (vgl. dazu Kapitel 4.2.4.2.).

Im Rahmen der Evaluierung des WEGE-Prozesses nach fünf Jahren Laufzeit (Soboth und Seibert (2015b)) wurde dazu ein Vergleich der Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun zwischen der realen Entwicklung (2010 bis 2013) mit der Bevölkerungsvorausschätzung erarbeitet (Soboth und Seibert (2014c)). Nachfolgende Ausführungen orientieren sich an diesem Dokument,

wurden aber für die Verbandsgemeinde Daun insgesamt in unten geführten Darstellungen um die Daten 2014 (Bevölkerungsstand zum 31.12.2014) ergänzt.⁶⁸

4.3.1.1. Eckpunkte für das Demografiemonitoring

Als Basis für das Demografiemonitoring wurden die Bevölkerungsvorausschätzungen (vgl. Kapitel 4.1.3), die im Rahmen der Erstellung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge erarbeitet wurden, herangezogen (Schwarze und Spiekermann (2012)). Diese gingen in der mittleren Variante von einem Bevölkerungsrückgang von -13,3 % bis 2030, in einer unteren Variante von -16,2 % (Bezugszeitraum 2006 bis 2010) aus. Zudem wurden in den Bevölkerungsvorausschätzungen deutliche teilträumliche Unterschiede in der Entwicklung vorausgeschätzt.

Diese vorausgeschätzten Daten wurden mit den realen Bevölkerungsdaten im betrachteten Zeitraum verglichen. Die Datengrundlage für die reale Entwicklung wie für die Bevölkerungsvorausschätzung war dabei gleich, sie entstammt in beiden Fällen dem Statistischen Landesamt Rheinland-Pfalz.⁶⁹

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass für das Demografiemonitoring vor allem der Vergleich zwischen der realen Entwicklung und der unteren Variante der Bevölkerungsvorausschätzung interessant ist. Die untere Variante schreibt den Basiszeitraum 2006-2010 fort, der vor Beginn des dem WEGE-Prozess liegt. In der unteren Variante wird damit davon ausgegangen, dass sich die Entwicklungen des Basiszeitraums weiter fortsetzen.

Denn nach Schwarze und Spiekermann (2012, S. 14) legt diese MORO-Modellrechnung dar, „wie sich die Bevölkerungszahl und -struktur voraussichtlich ändern wird, wenn keine politisch-strategischen Maßnahmen ergriffen würden.“ Umgangssprachlich ausgedrückt drückt diese Variante aus, „was passiert, wenn alles so bleibt, wie es vor dem WEGE-Prozess war“.

4.3.2.2. Vergleich der realen Entwicklung mit den Bevölkerungsvorausschätzungen

Die Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun war auch 2010 bis 2014 weiterhin rückläufig, zwischen 2013 und 2014 jedoch nur leicht (2013: 22.794 Personen, 2014: 22.783 Personen, -11 Personen). Die Verbandsgemeinde Daun hat damit in diesen vier Jahren insgesamt 368 Personen verloren.

Damit war die reale Bevölkerungsentwicklung positiver als in beiden Varianten der Bevölkerungsvorausschätzung vorausgesagt. Die reale Bevölkerungszahl lag 2014 um 237 Personen höher als in der mittleren Variante (22.546 Personen) und 309 Personen höher als in der unteren Variante (22.474 Personen) vorausgeschätzt.

Anders ausgedrückt: Im Vergleich zur unteren Variante der Bevölkerungsvorausschätzung, die den Basiszeitraum 2006-2010 fortschreibt und damit vor Beginn des WEGE-Prozesses liegt, ist die Entwicklung positiver (Abbildung 17).

⁶⁸ Ergänzter Datensatz des Online-Angebots des Statistischen Landesamts Rheinland-Pfalz „Meine Heimat“, Zugriff vom 7.3.2016.

⁶⁹ Für die Bevölkerungsvorausschätzungen wurden die Daten vom Statistischen Landesamt Rheinland-Pfalz zur Verfügung gestellt, für die reale Bevölkerungsentwicklung wurden die Daten dem Online-Angebot des Landesamtes „Meine Heimat“ entnommen.

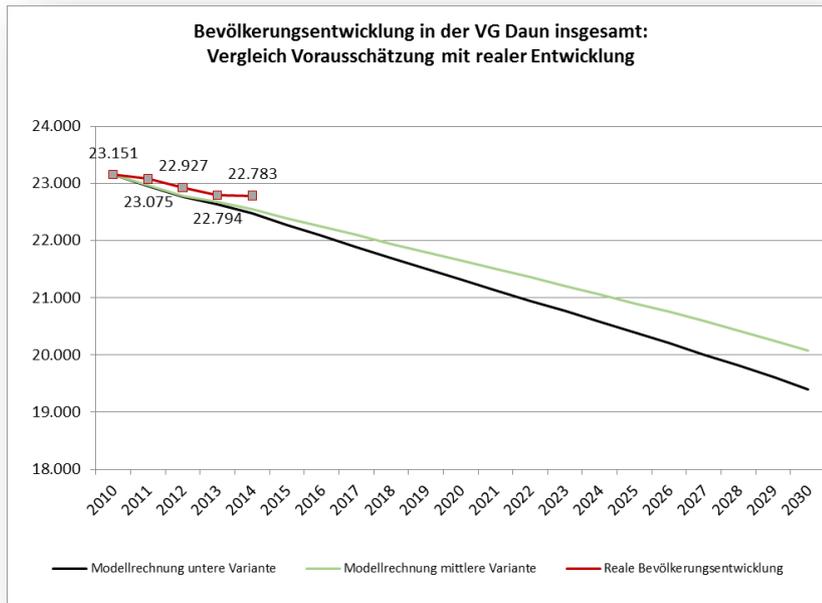


Abbildung 17: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.

Betrachtet man den Vergleich zwischen realer Entwicklung und den Vorausschätzungen nun mit Blick auf die Altersstruktur, so findet sich nachfolgendes Bild:

Die reale Entwicklung 2010 bis 2014 in der Altersgruppe der < 20-Jährigen entspricht in etwa den Bevölkerungsvorausschätzungen (2014: 23 Personen mehr als in der unteren Variante mit 4.077 Personen vorausgeschätzt). Insgesamt hat sich die Anzahl der jüngeren Personen in der Verbandsgemeinde Daun jedoch verringert.

Die reale Entwicklung 2010 bis 2014 bei den 20- bis < 65-Jährigen ist positiver als die Bevölkerungsvorausschätzung (2014: 360 Personen mehr als in der unteren Variante mit 13.177 Personen vorausgeschätzt). Die Entwicklung in dieser Altersklasse ist damit stabiler als vorausgeschätzt.

Die reale Entwicklung 2010 bis 2014 bei den > 65-Jährigen ist leicht negativer als in der Bevölkerungsvorausschätzung (2014: 74 Personen weniger als in der unteren Variante mit 5.220 Personen vorausgeschätzt).

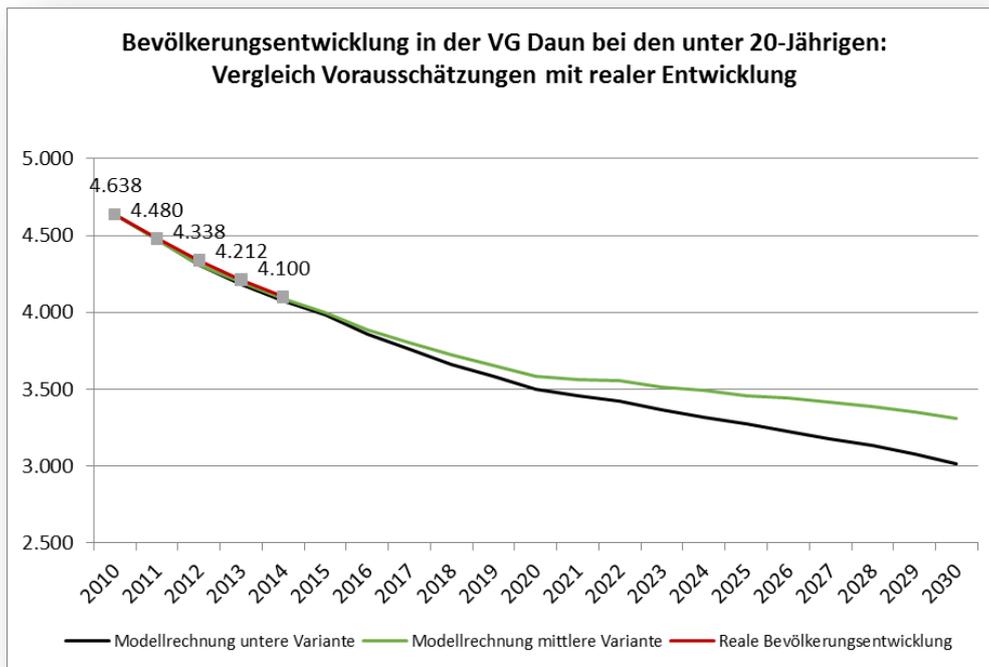


Abbildung 18: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei den < 20-Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.

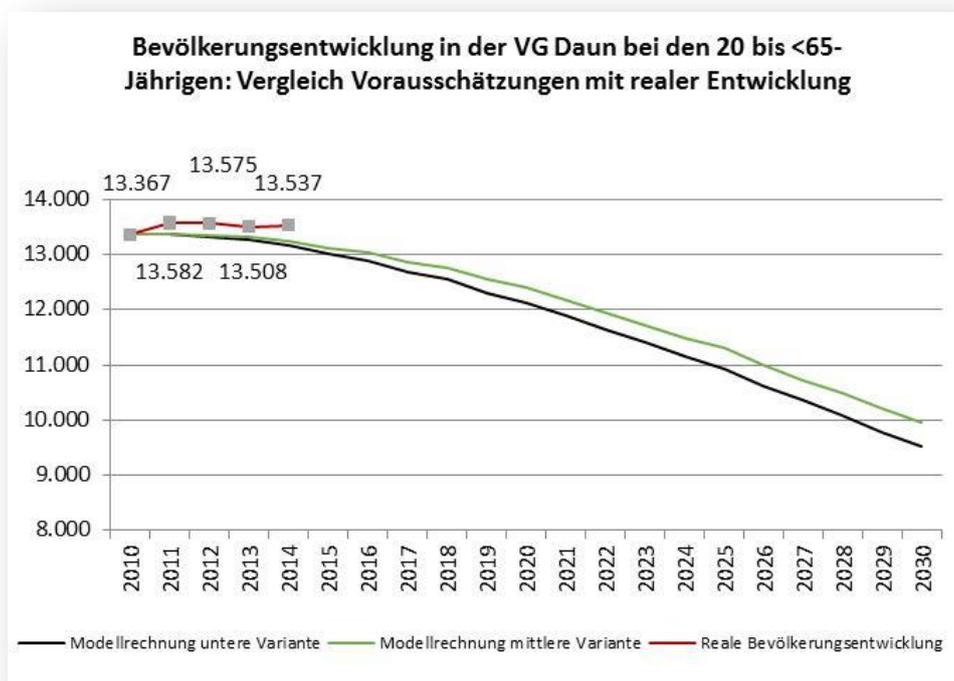


Abbildung 19: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei den 20 bis < 65-Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.

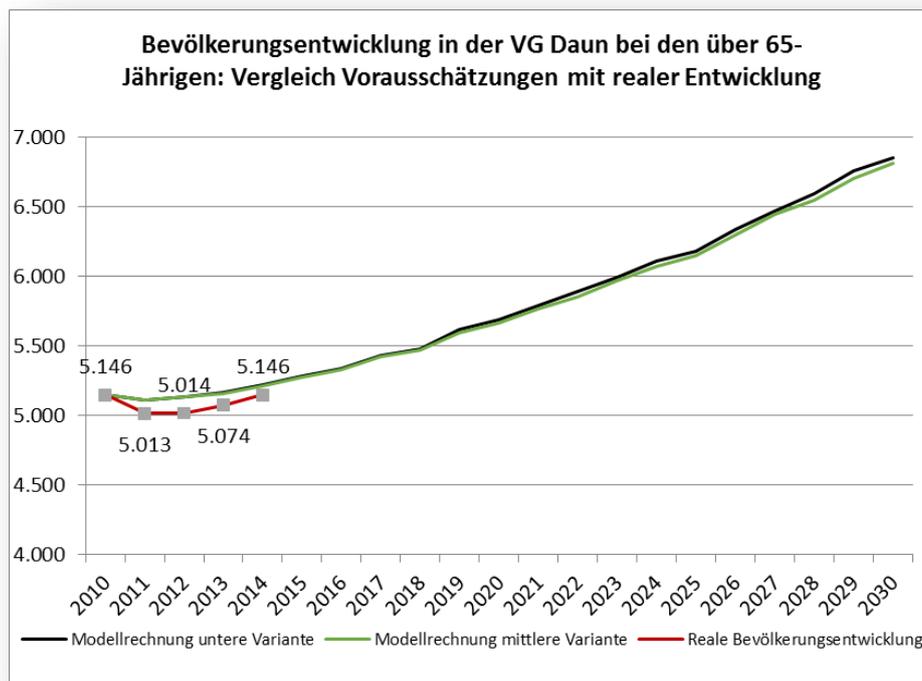


Abbildung 20: Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun insgesamt bei > 65-Jährigen: Vergleich Vorausschätzungen mit realer Entwicklung. Aus: Soboth und Seibert (2014c), ergänzt um Daten zum Bevölkerungsstand 31.12.2014.

Damit ist die Bevölkerung der Verbandsgemeinde Daun real im Zeitraum 2010 bis 2014 strukturell älter geworden, betrachtet man das Verhältnis der jüngeren zur älteren Generation. Dies ist vor allem auf eine rückläufige Entwicklung der Personenzahlen bei den < 20-Jährigen zurückzuführen.

Dem Demografiemonitoring kann weiterhin entnommen werden, dass die teilräumliche Entwicklung unterschiedlich ist (Soboth und Seibert (2014c)).

Die Zusammenschau der Demografiedaten zeigt damit in der Summe eine positivere Entwicklung als in den Bevölkerungsvorausschätzungen zu erwarten war. Der demografische Wandel setzt sich jedoch weiterhin fort.⁷⁰ Jedoch ist nach so kurzer Zeit nicht klar, ob die positivere Entwicklung wirklich auf den WEGE-Prozess zurückgeführt werden kann.

4.3.2. Beurteilung des Wandels in den Köpfen und Herzen

Der WEGE-Prozess ist vor allem ein Bewusstseinsbildungsprozess, der wie dargelegt zu einem Wandel in den Köpfen und Herzen führen soll. Vor diesem Hintergrund ist es bei der Beurteilung des WEGE-Prozesses relevant, den Fortschritt des Bewusstseinswandels zu betrachten. Folgende Zielgruppen werden dabei betrachtet:

- WEGE-Steuerung/ WEGE-Team
- Mitarbeitende der Verbandsgemeinde-Verwaltung
- Kommunalpolitisch Tätige

⁷⁰ Im weiteren Fortgang des WEGE-Prozesses ist jedoch zu berücksichtigen, dass die in 2015/2016 vorhandene Zuwanderung von Flüchtlingen in keinen Bevölkerungsvorausschätzungen enthalten ist. Dies muss im Demografiemonitoring zukünftig bei der Interpretation berücksichtigt werden.

- Akteure aus dem wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bereich
- Bürger

Die Frage nach dem Wandel in den Köpfen und Herzen wurde im WEGE-Prozess selbst mehrfach gestellt (bspw. im Rahmen der jährlichen AK WEGE-Treffen), besonders jedoch im Rahmen der Evaluierung nach fünf Jahren Laufzeit betrachtet. Im Zuge dieser Evaluierungsarbeiten wurde zudem eine Befragung der Mitarbeitenden der Verbandsgemeinde-Verwaltung durchgeführt, auf die im weiteren Bezug genommen wird (Soboth und Seibert (2014b)).

4.3.2.1. WEGE-Steuerung/ WEGE-Team

Die intensive Arbeit im WEGE-Prozess hat auch in der WEGE-Steuerung/ im WEGE-Team selbst einen persönlichen Bewusstseinswandel ausgelöst, dies wird sowohl von Bürgermeister Werner Klöckner, vom WEGE-Botschafter Gerd Becker als auch durch das WEGE-Büro in den Interviews beschrieben. Werner Klöckner stellt dabei heraus, dass der WEGE-Prozess eine hohe Identifikation benötigt und dies nur durch einen persönlichen Prozess der Durchdringung zu gewährleisten ist.

„Diese hohe Identifikation erfordert dann auch, dass man intensiv da drin ist, mit seinem Handeln, mit seinem Denken. [...] Wenn ich da von mir ausgehe, ist das auch ein Prozess gewesen.“

Daniela Heinz, WEGE-Büro, stellt heraus, dass der WEGE-Prozess auch viel für das eigene Bewusstsein der Mitglieder getan hat.

„Es hat sich ja auch in den Köpfen des WEGE-Teams viel getan über die Zeit, und viel entwickelt, man hat selbst sehr viel dazu gelernt.“

Auch Gerd Becker betont den intensiven Prozess des Wandels in den Köpfen im WEGE-Prozess.

„In der Zeit [habe ich] sehr viel gelernt. Ich habe selten in einer Phase meines beruflichen Lebens so viel gelernt wie in den fünf Jahren.“

4.3.2.2. Mitarbeitende der Verbandsgemeinde-Verwaltung

Um den Bewusstseinswandel in der Verwaltung beurteilen zu können, wurden zwei Zugänge gewählt. Zum einen wurde im Kreis der Führungskräfte der Verwaltung (AK WEGE) eine Experteneinschätzung zur Demografiesensibilität der Verwaltung in einer Zeitreihe erhoben, zum anderen wurde im Rahmen der Evaluierung nach fünf Jahren Laufzeit eine Befragung der Mitarbeiter der Verwaltung durchgeführt.

Experteneinschätzung Demografiesensibilität der Verbandsgemeinde-Verwaltung

Über den Verlauf des WEGE-Prozesses hinweg wurden die Führungskräfte der Verbandsgemeinde-Verwaltung im AK WEGE jährlich gebeten, folgende drei Aussagen in einer 5er-Skala (nie, selten, manchmal, häufig, immer) einzuordnen:

- Ich berücksichtige den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf meinen Tätigkeitsbereich ...
- In meiner Abteilung werden der demografische Wandel und seine Auswirkungen ... berücksichtigt.
- In der Verbandsgemeinde-Verwaltung insgesamt werden der demografische Wandel und seine Auswirkungen ... berücksichtigt.

Die Experteneinschätzung wurde in den Jahren 2010 bis 2014 und damit insgesamt fünfmal erhoben. Am AK WEGE nahm immer die gleiche Zielgruppe teil (Abteilungsleitungen und Stellvertretungen), es waren in den Sitzungen jedoch nicht immer alle bzw. die gleichen Personen anwesend. Die Erhebung wurde in Form einer wachsenden Wandzeitung durchgeführt.⁷¹ Die Teilnehmenden wurden gebeten ihre Aussage auf dem Gradienten zwischen „nie“ und „immer“ zu verorten und einen entsprechenden Punkt zu kleben.

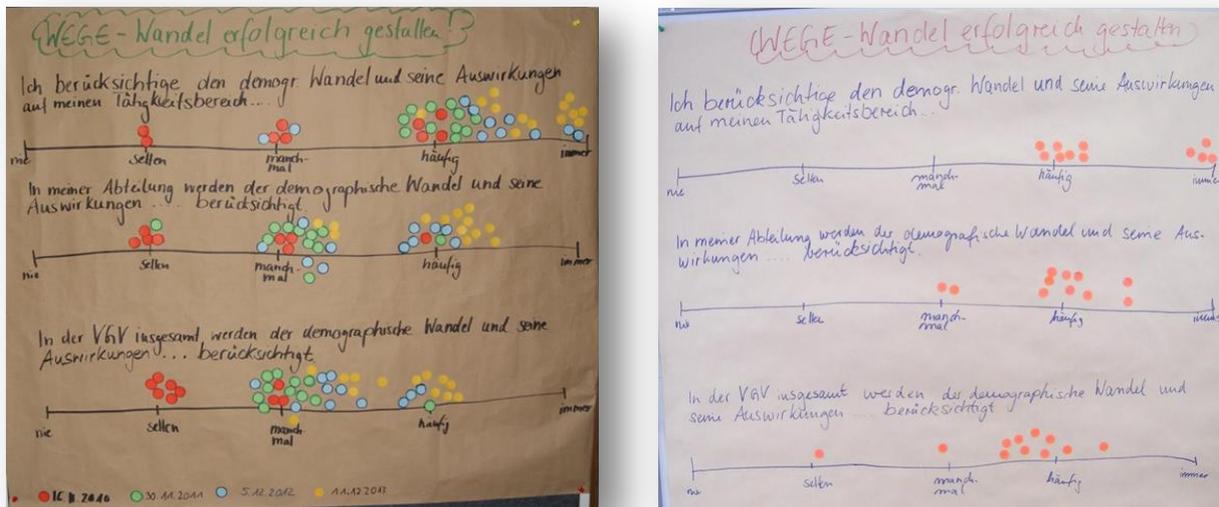


Abbildung 21: Einschätzung der Führungsebene zum Bewusstseinswandel in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun, links: Zeitreihe: orange: 2010; grün: 2011, blau: 2012, gelb: 2013, rechts 2014. Wandzeitungen des AK WEGEs.

Im Nachgang wurden die Wandzeitungen so ausgewertet, dass der Gradient auf die fünf Kategorien aufgeteilt wurde und die entsprechenden Punkte zugeordnet wurden.

In der weiteren Auswertung für die Beurteilung des Wandels in den Köpfen und Herzen wird sich vor allem auf den Vergleich 2010 zu 2014 fokussiert, die einzelnen Schritte zwischen diesen beiden zeitlichen Eckpunkten werden nur im Verlauf betrachtet.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

Betrachtet man das Ergebnis der Selbsteinstufung der Führungskräfte, so zeigt sich im Vergleich 2014 zu 2010 folgendes Bild (Abbildung 22): 2010 waren die Abteilungsleitungen und Stellvertretungen noch der Ansicht, dass sie unterschiedlich stark den demografischen Wandel und seine Auswirkungen berücksichtigen (2010: Nennungen (N)= 9 gesamt, selten: n= 2, manchmal: n= 3, häufig: n= 4). 2014 schätzten sie hingegen selbst ein, dass sie dies häufig bzw. immer berücksichtigen (2014: N= 11 gesamt, häufig n=7, immer: n= 4). Hier hat sich über die Jahre im WEGE-Prozess ein deutlicher Wandel vollzogen.

⁷¹ 2010 und 2014 erfolgte die Bepunktung auf einem „frischen“ Plakat, so dass in 2014 keine Punkte aus den Vorjahren bereits geklebt waren.

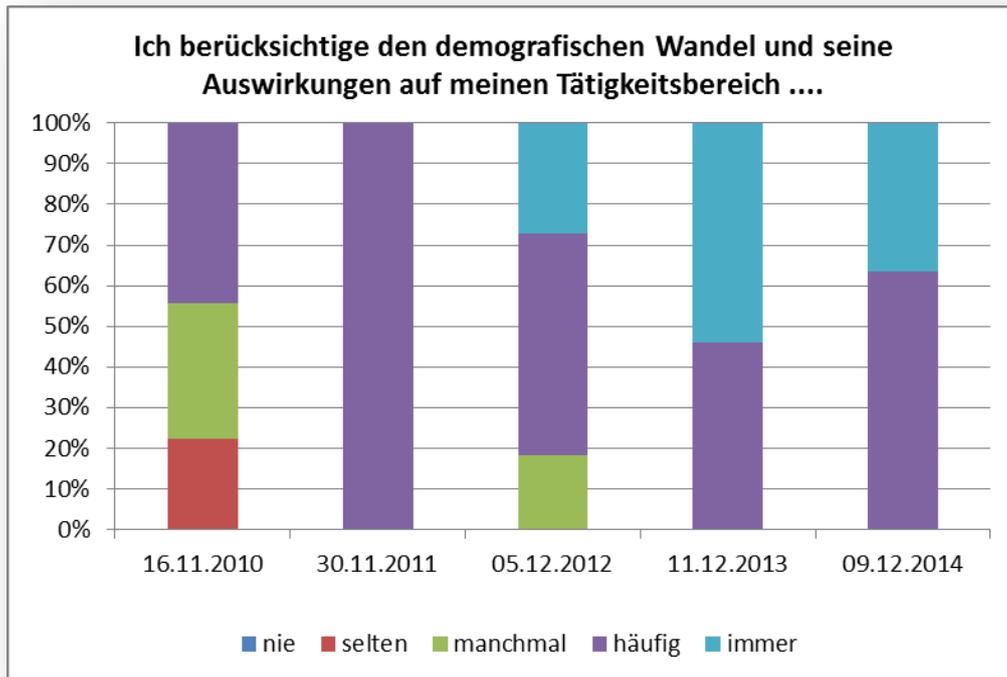


Abbildung 22: Einschätzung der Demografiesensibilität von Führungskräften in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.

Bei der Frage nach der Demografiesensibilität in der eigenen Abteilung zeigt der Vergleich der Jahre 2014 zu 2010 folgendes Bild (Abbildung 23): 2010 schätzten die Führungskräfte ein, dass der demografische Wandel unterschiedlich, aber eher seltener berücksichtigt wird (2010: N= 8, selten: n= 4, manchmal: n= 3, häufig: n= 1). 2014 waren die Führungskräfte der Überzeugung, dass der demografische Wandel und seine Auswirkungen eher häufig in der Arbeit der Abteilungen berücksichtigt wird (2014: N= 11, manchmal: n= 2, häufig: n= 9). Auch hier wird auf einen deutlichen Wandel hingewiesen.

Ein ähnliches Bild der Einschätzung der Führungskräfte zeichnet sich hinsichtlich der Demografiesensibilität der Verbandsgemeinde-Verwaltung insgesamt ab (Abbildung 24): 2010 schätzten die Führungskräfte ein, dass in der Verwaltung insgesamt der demografische Wandel und seine Auswirkungen eher seltener berücksichtigt werden (2010: N= 9, selten: n= 6, manchmal: n= 3). 2014 war man dagegen der Auffassung, dass dies eher häufiger der Fall ist (2014: N= 11, selten: n= 1, manchmal: n= 1, häufig: n= 9). Betrachtet man die Verbandsgemeinde-Verwaltung insgesamt, so ist auch hier eine Verschiebung zu beobachten, ein Wandel hat sich vollzogen.

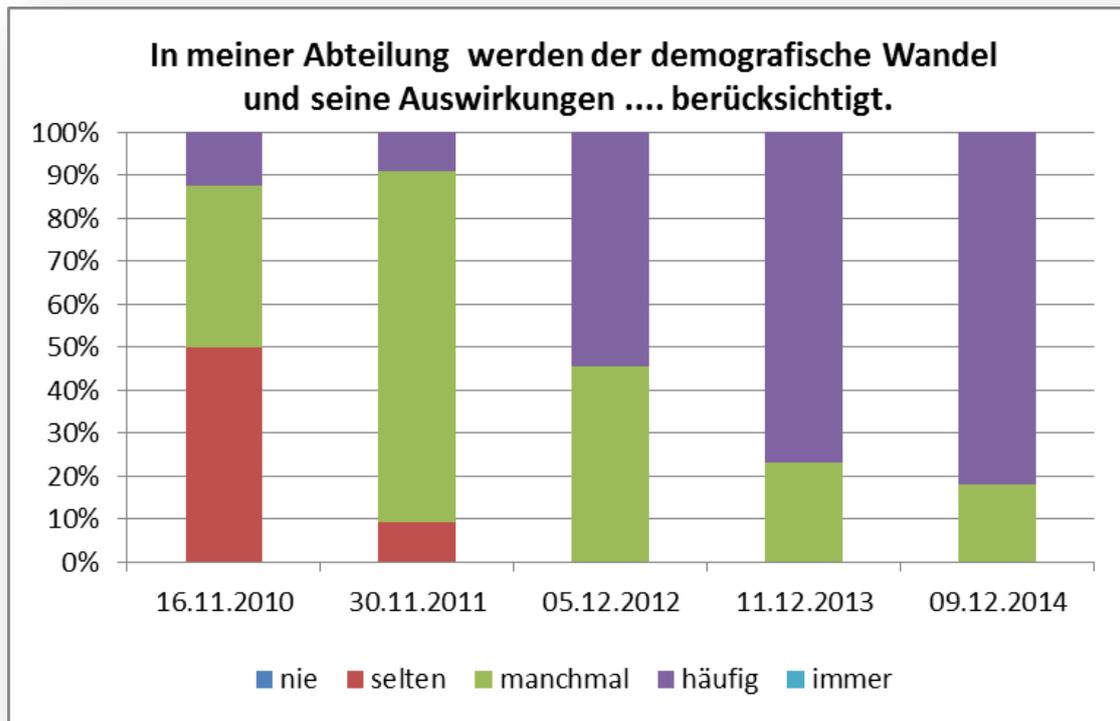


Abbildung 23: Einschätzung der Demografiesensibilität der Abteilungen in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.

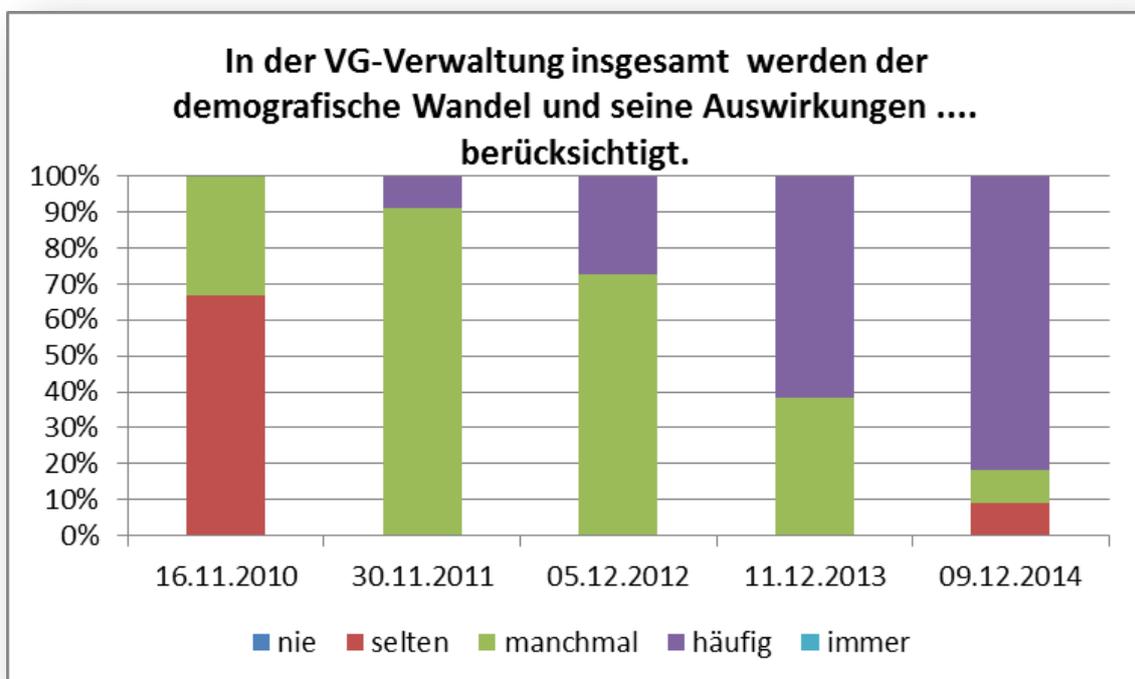


Abbildung 24: Einschätzung der Demografiesensibilität Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun insgesamt. Eigene Zusammenstellung nach Wandzeitungen der AK WEGE-Sitzungen der Jahre 2010-2014.

In der Zusammenschau schätzen die Führungskräfte somit ein, dass ein Bewusstseinswandel in der Verbandsgemeinde-Verwaltung stattgefunden hat – und dieser unterschiedlich weit vorangeschritten ist.

Bei den Führungskräften ist in der Selbsteinschätzung der Wandel in den Köpfen und Herzen hoch. Diese Entwicklung ist nachvollziehbar, war doch der AK WEGE eine Arbeitsrunde auf Leitungsebene der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun, die sich mit dem WEGE-Prozess regelmäßig und intensiv auseinander gesetzt hat.

Weniger weit voran geschritten ist der Wandel in den Köpfen und Herzen in den Abteilungen und in der Verbandsgemeinde-Verwaltung selbst, wengleich auch hier eine Entwicklung stattgefunden hat. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden der Verbandsgemeinde-Verwaltung sich sehr unterschiedlich mit dem WEGE-Prozess und der Vision der gesunden Verbandsgemeinde auseinandergesetzt haben.

Mitarbeiterbefragung in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun

Im Rahmen der Evaluierungsarbeiten nach fünf Jahren Laufzeit des WEGE-Prozesses wurde eine Mitarbeiterbefragung der Verbandsgemeinde-Verwaltung durchgeführt (Ende Oktober bis Ende November 2014).

Die Befragung erfolgte mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens. Neben allgemeinen Angaben wurden im Fragebogen drei Bereiche thematisiert:

- Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun – Information und Beteiligung
- Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun
- Der demografische Wandel in der Verbandsgemeinde Daun

Die zugehörigen Fragen konnten entweder mit ja/nein/„keine Angabe möglich“ beantwortet werden oder als Einschätzungen mit Hilfe einer 5er-Skala beurteilt werden (stimme voll zu, stimme zu, teils-teils, stimme nicht zu, stimme überhaupt nicht zu). Die Befragung erfolgte freiwillig und anonym, die Auswertung ausschließlich in aggregierter Form.⁷²

Befragt wurden die insgesamt 107 Mitarbeiter der Verbandsgemeinde-Verwaltung, wovon 53 Personen den Fragebogen abgegeben haben. Die Rücklaufquote betrug damit 49,5 %. Von diesen 53 Fragebögen wurden 51 ausgefüllt (N= 51), zwei wurden unausgefüllt zurückgegeben.

Bei den Befragten waren alle Positionen der Verbandsgemeinde-Verwaltung (Führungskräfte, Sachbearbeiter, Personen in Ausbildung) wie alle Altersklassen angemessen vertreten. Hinzu kam, dass der überwiegende Teil der Befragten den WEGE-Prozess von Beginn an hatte verfolgen können, da sie bereits fünf Jahre oder länger in der Verwaltung tätig waren.

Allerdings ist bei der genannten Rücklaufquote davon auszugehen, dass die Befragungsergebnisse mit Blick auf die gesamte Mitarbeiterschaft eher ein zu positives Bild zeichnen. Es ist zu vermuten, dass eher die Mitarbeiter, die dem WEGE-Prozess aufgeschlossener gegenüber stehen, den Fragebogen ausgefüllt haben.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus der Befragung mit Blick auf den Wandel in den Köpfen und Herzen in der Verwaltung folgende Erkenntnisse ableiten:

⁷² In der Auswertung wurde wie folgt vorgegangen: Als „keine Angabe“ wurden diejenigen gefasst, die „keine Angabe möglich“ angekreuzt hatten sowie diejenigen, die bei der jeweiligen Frage nichts ausgefüllt hatten. Diese Information wurde in den darstellenden Grafiken jeweils als Satz unter der Grafik angegeben. In der Grafik selbst wurde sich nur auf die übrigen Antworten bezogen.

Der überwiegende Teil der Befragten kannte den WEGE-Prozess. Nur ein ganz geringer Teil kannte ihn gar nicht. Das Informationsangebot des WEGE-Prozesses wurde somit genutzt.

Praktisch alle Befragten gaben an, dass sie „verstehen, was sich hinter dem demografischen Wandel in der Verbandsgemeinde Daun verbirgt“. Dieser Aussage stimmten 98 % der Befragten zu (stimme voll zu, stimme zu), nur 2 % stimmte nicht zu. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass der demographische Wandel Auswirkungen auf ihre täglichen Aufgaben in der Verbandsgemeinde-Verwaltung hat. Ein Drittel sah dies zumindest teilweise so (Abbildung 25).

Etwa drei Viertel der Befragten gaben an, dass der WEGE-Prozess sie für die Auswirkungen des demographischen Wandels stärker sensibilisiert hat. Eine weitere kleinere Gruppe sah das teilweise so (Abbildung 26).

Interessanterweise gab zudem mehr als die Hälfte der Befragten an, die Auswirkungen des demografischen Wandels auch im persönlichen Umfeld zu spüren, ein weiteres Viertel sah dies teilweise so. Darüber hinaus reagierte der überwiegende Teil der Befragten im privaten Bereich gänzlich oder teilweise auf die Herausforderungen des demografischen Wandels.

Die Mitarbeitenden wurden auch hinsichtlich der Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun befragt.⁷³ Der überwiegende Teil der Befragten kannte die Vision der Verbandsgemeinde Daun (ja= 85 %, nein= 15 %, gewertete Fragebögen n= 40) und identifizierte sich mit der Vision (ja= 83 %, nein= 17 %, gewertete Fragebögen n= 35).

In der Zusammenschau der Ergebnisse kann also festgehalten werden, dass es einen Wandel in den Köpfen und Herzen bei den Mitarbeitern in der Verbandsgemeinde-Verwaltung gegeben hat. Dieser Wandel ist für die Befragten – dies entspricht etwa der Hälfte der Mitarbeiterschaft der Verbandsgemeinde Daun – weit vorangeschritten. Dabei ist zu beachten, dass die Bewusstseinsbildung hinsichtlich des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen stärker erfolgt ist als die Auseinandersetzung mit der Vision der Verbandsgemeinde Daun. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, erfolgt doch zuerst die Auseinandersetzung mit der Problemlage und dann mit der Vision.

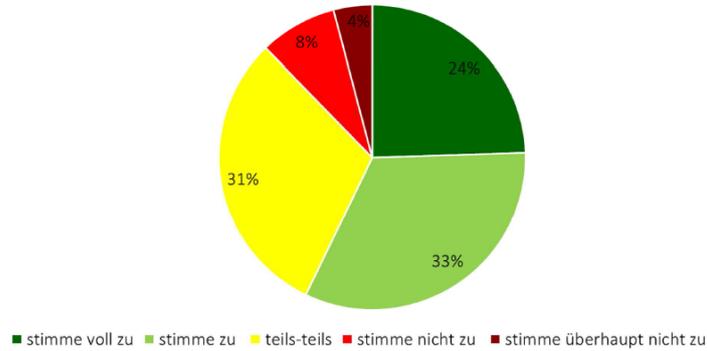
Zusammenfassend kann festgestellt werden: Sowohl die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung als auch die Einschätzungen der Führungskräfte weisen auf einen Wandel in den Köpfen und Herzen bei den Mitarbeitenden der Verbandsgemeinde-Verwaltung hin. Dieser Wandel ist unterschiedlich weit vorangeschritten – auf Ebene der Führungskräfte weiter als bei den Mitarbeitenden.

⁷³ Hier war in der Auswertung auffällig, dass bei Fragen nach der Vision vergleichbar mehr Personen keine Angabe machten. Dies kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass die Befragten sich mit dieser Frage schwerer taten.



4. Der Demographische Wandel in der VG Daun

20. Der demographische Wandel hat Auswirkungen auf meine täglichen Aufgaben in der Verbandsgemeindeverwaltung Daun.



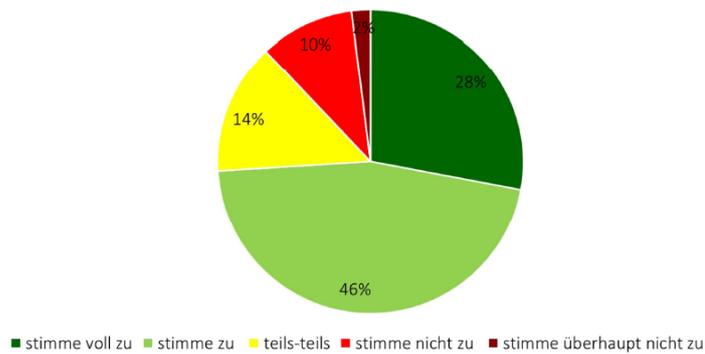
Von N= 51 Fragebögen haben bei dieser Frage 2 Personen keine Angabe gemacht (n = 49).

Abbildung 25: Mitarbeiterbefragung der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die täglichen Aufgaben.
Aus: Soboth und Seibert (2014b, Folie 30).



4. Der Demographische Wandel in der VG Daun

21. Der WEGE-Prozess hat mich für die Auswirkungen des demographischen Wandels stärker sensibilisiert.



Von N= 51 Fragebögen haben bei dieser Frage 1 Person keine Angabe gemacht (n = 50).

Abbildung 26: Mitarbeiterbefragung der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun – Sensibilisierung für die Auswirkungen des demografischen Wandels durch den WEGE-Prozess.
Aus: Soboth und Seibert (2014b, Folie 31).

4.3.2.3. Wandel in den Köpfen und Herzen der kommunalpolitisch Tätigen

In der Beurteilung des Bewusstseinswandels bei den kommunalpolitisch Tätigen muss differenziert vorgegangen und zwischen den Vertretern der kommunalpolitischen Gremien in den Ortsgemeinden (Ortsbürgermeister und Ortsgemeinderäte) und der Verbandsgemeinde Daun (Mitglieder des Verbandsgemeinderats) unterschieden werden.

Ortsgemeinden mit Ortsbürgermeistern und Ortsgemeinderäten

Ortsbürgermeister⁷⁴ waren von Beginn an eine wichtige Zielgruppe im WEGE-Prozess, da sie als Multiplikatoren den Prozess in ihre Ortsgemeinde und damit zu den Bürgern tragen sollten. Daher waren die Ortsbürgermeister über die gesamte Laufzeit sehr intensiv in den Prozess und in die verschiedenen Umsetzungsprojekte eingebunden. Dies galt insbesondere für das Projekt zur Innenentwicklung (DIE – Chance für das Dorf!) sowie für das MORO-Vorhaben zur Erarbeitung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Die rationale Beschäftigung mit WEGE-Prozess sowie mit den zentralen Themenbereichen der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge war damit gewährleistet.

Zudem wurde sich im WEGE-Prozess explizit darum bemüht, einen Bewusstseinswandel bei den Ortsbürgermeistern und den Ortsgemeinderäten auszulösen und sie somit auch „emotional“ im WEGE-Prozess zu involvieren. Dazu wurden die Ortsbürgermeister und Ortsgemeinderäte zu allen AusWEGE-Veranstaltungen und zu vielen Exkursionen eingeladen, sie konnten an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen und sie wurden bei eigenen Initiativen unterstützt. Damit wurde nicht nur der Wandel in den Köpfen dieser Zielgruppe befördert, sondern vielmehr der Wandel in den Köpfen und Herzen.

Dieser Wandel ist jedoch unterschiedlich weit vorangeschritten. Einzelne Ortsbürgermeister (mit ihren Ortsgemeinderäten) waren früh Verfechter des WEGE-Prozesses und haben ihn vielfältig unterstützt, andere dagegen haben eine reservierte Haltung eingenommen und sich nur langsam geöffnet. Besonders deutlich befördert wurden der Wandel in den Köpfen und Herzen und damit die Involvierung in den WEGE-Prozess, wenn Ortsbürgermeister ihre eigene Initiative, ihr eigenes Projekt im WEGE-Prozess gefunden haben.

Auch wenn im Prozessverlauf mittlerweile viele Ortsbürgermeister und Ortsgemeinderäte aktiv in den WEGE-Prozess eingebunden werden konnten, ist dies nicht bei allen gelungen.

Diese Einschätzung bestätigten auch die WEGE-Akteure Marlene Wierz-Herrig, Gerd Becker sowie Daniela Heinz im Interview.

Marlene Wierz-Herrig führt aus: *„Und das ganz normal ist, dass man auch weiß, dass man nicht alle Gemeinden mitnehmen kann. Manche wollen einfach nicht.“*

Gerd Becker ergänzt: *„Da hoffen wir auf einen Generationenwechsel. Ortsgemeinde N⁷⁵ ist das beste Beispiel. Da ist ein neuer Ortsbürgermeister und der ist Feuer und Flamme.“*

Den gleichen Sachverhalt beschrieb Daniela Heinz, WEGE-Büro, wie folgt: *„Da der WEGE-Prozess an sich nicht abgeschlossen ist, sondern ein Prozess ist, der immer weitergeht, muss man am Ball bleiben. Man muss gucken, dass man weiter aktiv daran arbeitet und alle Ortsgemeinden versucht zu erreichen. Wie vorhin schon gesagt, da sind ja noch einige, wo was zu tun wäre. Wo man das Gefühl hat, die Ortsgemeinden schlafen so ein bisschen. Das merkt man daran, dass man die Ortsbürgermeister oder auch die Gemeinderäte seltener sieht als andere. Und dass da vielleicht noch weniger Ehrenamt ist als in anderen Ortsgemeinden, also z.B. Seniorenbeauftragte etc.“*

⁷⁴ Ebenso die Ortsvorsteher als Vertreter der Stadtteile von Daun.

⁷⁵ Ort von Verfasserin anonymisiert.

Das obige Zitat von Gerd Becker weist zudem darauf hin, dass in Rheinland-Pfalz 2014 Kommunalwahl war und zum Teil neue Ortsbürgermeister und Räte im Nachgang die Arbeit aufnahmen. Für viele dieser neuen kommunalpolitischen Vertreter war der WEGE-Prozess neu, die Bewusstseinsbildung musste neu begonnen werden. Hierfür wurden im WEGE-Prozess auch gezielt Angebote wie z.B. die Bereisung der Verbandsgemeinde gemacht, um diese Gruppe an den WEGE-Prozess heranzuführen. Auch dies begründet, warum der Wandel in den Köpfen und Herzen in dieser Zielgruppe unterschiedlich weit vorangeschritten ist.

Verbandsgemeinderat Daun

Mit dem WEGE-Prozess soll die Entwicklung der Verbandsgemeinde mit ihren Ortsgemeinden gestaltet werden. Damit war insbesondere der LEADER-geförderte WEGE-Kernprozess formal ein Prozess der Verbandsgemeinde. Die Verbandsgemeinde war somit Projektträger des LEADER-Projektes und der Verbandsgemeinderat musste diesen Prozess formal beschließen, was auch geschah. Der Verbandsgemeinderat hat den Prozess politisch getragen, in dem bspw. zu Beginn die WEGE-Resolution und die demografiesensible Entwicklungsstrategie verabschiedet wurden. Nicht gelungen ist jedoch die wirkliche Involvierung des Verbandsgemeinderates in den WEGE-Prozess, eine wirkliche tiefer gehende Auseinandersetzung mit den Inhalten und eine Identifikation mit dem WEGE-Prozess ist bisher nicht erfolgt. Damit ist der Wandel in den Köpfen und Herzen weniger stark vorangeschritten als bei den Ortsgemeinden.

Insgesamt kann damit festgehalten werden, dass der Wandel in den Köpfen und Herzen der kommunalpolitisch Tätigen in der Verbandsgemeinde Daun unterschiedlich weit vorangeschritten ist.

4.3.2.4. Wandel in den Köpfen und Herzen von Akteuren aus dem wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bereich

Ziel des WEGE-Prozesses war es von Beginn an, Akteure in den Veränderungsprozess einzubinden bzw. diese zu involvieren. Die Akteure sollten als Multiplikatoren den Prozess unterstützen und ihn durch eigene Initiativen befördern. Daher wurden schon zu Beginn des Prozesses wichtige Akteure besucht und über den WEGE-Prozess informiert.

In der Beurteilung des Wandels in den Köpfen und Herzen wird hier davon ausgegangen, dass Akteure, die sich wirklich involvieren und die Vision tragen, einen Bewusstseinsbildungsprozess durchlaufen haben und somit über den Grad der Mitwirkung indirekt auf den Wandel in den Köpfen und Herzen zurück geschlossen werden kann.

Über die betrachtete Laufzeit des WEGE-Prozesses konnten viele Partner in den Prozess eingebunden werden.

Dies gelang insbesondere im sozialen und wirtschaftlichen Bereich, wobei die Mitwirkung in der Summe und in der Breite im sozialen Bereich umfänglicher war. Folgende Partner haben aus dem sozialen Bereich mitgewirkt (nicht abschließend): Grund- und weiterführenden Schulen, Kindertagesstätten (kommunal, kirchlich, Träger Lebenshilfe), Deutsches Rotes Kreuz (DRK) Kreisverband Vulkaneifel, DRK Pflegestützpunkt Daun, Senioreneinrichtungen bzw. Pflegeheime, Krankenhaus Maria-Hilf, TuS 05 Daun, Kirche (katholisch, evangelisch), Caritas Westeifel e.V., Altenpflegeschulen, Volkshochschule Daun, Seniorenbeirat.

Aus dem wirtschaftlichen Bereich haben folgende Partner mitgewirkt (nicht abschließend): Volksbank RheinAhrEifel eG, Kreissparkasse Vulkaneifel, GesundLand-Akteure (v.a. touristische und gastronomische Leistungsträger) Energieerzeuger, Energieberater, Energiegenossenschaften, Energieagentur Region Trier, Forstamt Daun, Architekten, Bundeswehr.

Im WEGE-Prozess ist es zudem gelungen, eine Vielzahl dieser Akteure dauerhaft in den WEGE-Prozess zu integrieren und dafür geeignete Mitwirkungsformen anzubieten, wie z.B. der WEGE-Zirkel

„gesunde Verbandsgemeinde Daun“, der WEGE-Zirkel „Energie“, ein Runder Tisch der haupt- und ehrenamtlich in der Kinder- und Jugendarbeit-Tätigen.

Ein Indiz für die hohe Involvierung der Akteure im WEGE-Prozess ist die Tatsache, dass bei strategischen Fragestellungen immer wieder auf die Fachkompetenz dieser Akteure zurückgegriffen werden konnte. So konnten in regionalen Expertenkreisen verschiedenste Projekte vorbereitet und in die Umsetzung gebracht werden. Dies gelang vor allem bei Akteuren im sozialen Bereich.

Eine wirkliche Involvierung von Akteuren aus dem wirtschaftlichen Bereich – bei hohem Engagement im Einzelfall – ist weniger gut gelungen. Dies gilt insbesondere für die Einbindung von Unternehmen. Werner Klöckner, Bürgermeister, führt hierzu aus und weist damit daraufhin, dass der Bewusstseinsbildungsprozess hier noch nicht so weit vorangeschritten ist:

„Was hier noch fehlt ist auch, dass die Wirtschaft konsequent mitgenommen wird. Anfangs haben wir die Stakeholder-Interviews geführt. Ich weiß zwar die Ergebnisse nicht mehr, aber da sind wir nicht beharrlich dran geblieben mit der Einbindung der Wirtschaft. Wir haben jetzt zum Beispiel über die Volksbank Mitstreiter gewonnen, bei der Sparkasse sind wir am Arbeiten. [...] Ich werde jetzt auch gemeinsam mit der Volksbank und der Kreissparkasse eine Veranstaltung machen zum Thema Collective impact, um die Wirtschaft mehr heranzuführen. Die beiden aber sollen vorangehen und sagen, wir müssen gemeinsam mit den Kommunen und der Zivilgesellschaft im Landkreis Vulkaneifel die demografische Veränderung angehen.“

Während zu Beginn des WEGE-Prozesses sich vor allem auf Akteure aus dem wirtschaftlichen und sozialen Bereich konzentriert wurde, standen Akteure aus dem kulturellen Bereich zunächst nicht im Fokus. Dies hat sich über den Prozessverlauf jedoch geändert und hat insbesondere in den letzten Jahren (und damit auch über den betrachteten Kernzeitraum bis 2015 hinaus) deutlich zugenommen.

Zunächst wurden im WEGE-Prozess jedoch Personen aus dem kulturellen/künstlerischen Bereich angesprochen wie Yvelle Gabriel (vormals von Alzheimer)⁷⁶, Jutta Schulte-Gräfen⁷⁷, Ludwin Sartoris⁷⁸ sowie Dr. Tim Becker⁷⁹ und als Mutmacher in den Prozess integriert. Später und vor allem nach 2015 haben folgende Akteure aus dem kulturellen Bereich mitgewirkt (nicht abschließend): Kreismusikschule Landkreis Vulkaneifel e.V., Lions Club Daun, Kinopalast Vulkaneifel. Im Rahmen des Umsetzungsprojektes „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ ist ein eigenständiger Arbeitskreis Kultur entstanden, weitere Initiativen sind u.a. mit der Künstlergruppe „Sternwarte e.V.“ rund um die Nachnutzung der Sternwarte Hohe List entstanden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass viele Akteure in den WEGE-Prozess eingebunden wurden und sich engagierten – wenngleich in unterschiedlicher Intensität. Dies reicht von der intensiven Unterstützung des Prozesses mit eigenen Initiativen bis hin zur punktueller Mitwirkung (bspw. durch Teilnahme an Veranstaltungen).

Mit Blick auf den Wandel in den Köpfen und Herzen kann damit festgehalten werden, dass die hohe Beteiligung und das zum Teil intensive Mitarbeiten und Einspeisen eigener Aktivitäten in den WEGE-Prozess auf einen Bewusstseinswandel und eine besondere Sensibilisierung schließen lässt.

4.3.2.5. Wandel in den Köpfen und Herzen der Bürger

Die Beurteilung des Wandels in den Köpfen und Herzen der Bürger ist am schwierigsten, da dies eine sehr große und heterogene Gruppe ist. Da keine Befragung der Bürger vorliegt, kann nur aus dem

⁷⁶ Glaskünstler, Konzeptioner und Designer

⁷⁷ Künstlerin

⁷⁸ Schreinermeister und Kunsthandwerker

⁷⁹ Kulturwissenschaftler

beobachteten Aktivitäten und Engagement rückgeschlossen werden, ob ein Wandel stattgefunden hat. Die Beurteilung erfolgt wie bei den Akteuren somit indirekt.

Im Rahmen der Evaluierungsarbeiten nach fünf Jahren Laufzeit kam die WEGE-Steuerung zu der Einschätzung, dass aufgrund nachfolgender Aspekte auch ein Bewusstseinswandel ausgelöst werden konnte (Soboth und Seibert 2015b). In einigen Dörfern gab und gibt es konkrete Initiativen in der Umsetzung – die (mit) ausgelöst durch den WEGE-Prozess – zur Umsetzung der Vision beitragen. Dabei werden Bürger für den demografischen Wandel und die Vision am konkreten Beispiel sensibilisiert. Zu nennen sind hier die Aktivitäten in der Ortsgemeinde Darscheid zur „Neuen Mitte Darscheid“ mit der Etablierung eines Dorfladens, die Aktivierung der Bevölkerung in der Ortsgemeinde Betteldorf über die Thematik der Innenentwicklung, die Aktivitäten in Niederstadtfeld in der Dorfentwicklung, die Aktivitäten in Gillenfeld eine Sorgende Gemeinschaft zu werden (nicht abschließend). Gerade die örtlichen Initiativen haben im WEGE-Prozess in der letzten Zeit (und damit im Nachgang zum betrachteten Kernzeitraum bis 2015) deutlich zugenommen. Eine Reihe von Ortsgemeinden (Sarmersbach, Mückeln etc.) haben hier eigene Zukunftskonferenzen durchgeführt.⁸⁰

Daneben haben auch die Aktivitäten des Vereins „Bürger für Bürger e.V.“ den WEGE-Prozess breit in die Öffentlichkeit getragen und konkret gezeigt, dass man auf den demografischen Wandel reagieren kann. Auch die in rund der Hälfte der Ortsgemeinden der Verbandsgemeinde Daun etablierten ehrenamtlichen Seniorenbeauftragten tragen dazu bei, in den Dörfern für den demografischen Wandel und die Vision zu sensibilisieren.

Vor diesem Hintergrund lässt sich argumentieren, dass der WEGE-Prozess vor Ort bei den Bürgern angekommen ist und viele mittlerweile involviert sind. Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin, beurteilt das sehr positiv und formuliert: *„Das ist daran gemessen, dass es heute in der Verbandsgemeinde kaum noch jemand geben dürfte, der nicht weiß, was es mit dem WEGE-Prozess auf sich hat. [...] Ja, es ist bei jedem präsent. Und er kann es auch festmachen, denke ich, an einigen Dingen.“*

Demgegenüber steht die Aussage, dass viele Menschen zwar den WEGE-Prozess kennen („ihn wahrgenommen haben“), sich aber nicht mit ihm auseinandersetzen. Eine Involvierung in den Prozess ist damit nicht erfolgt. Dr. Tim Becker beschreibt dies mit Blick auf die Kommunikation im Prozess wie folgt: *„Also in der Kommunikation haben wir die Herausforderung: Es wird als zu viel wahrgenommen. Beim Nachfragen hat aber noch niemand verstanden, von denen, die das sagen, was dahinter steckt. Das ist so eine Verweigerungshaltung.“*

Ebenso zeigt ein Blick in den WEGE-Prozess auch, dass es noch nicht gelungen ist, alle Altersgruppen anzusprechen und einzubinden. Insbesondere die Einbindung der jungen Generation (Jugendliche und junge Familien) wird hier als nicht ausreichend wahrgenommen. Hieran soll in Zukunft weiter gearbeitet werden.

Trotz dieser Einschränkungen kann in der Summe festgehalten werden, dass der Wandel in den Köpfen und Herzen der Bürger im Vergleich zu 2010 vorangeschritten ist, im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Gruppen aber in der Summe am wenigsten weit.

4.3.3. Beurteilung des WEGE-Prozesses hinsichtlich seiner Prozessgestaltung

Betrachtet man den WEGE-Prozess seit 2010 so lässt er sich insgesamt als sehr erfolgreich, aber mit Herausforderungen verbunden und vor allem als nicht abgeschlossen beurteilen. Mit dem WEGE-Prozess ist es in der Verbandsgemeinde Daun gelungen, eine dauerhafte und visionsorientierte

⁸⁰ Dies ist damit zu begründen, dass sich verschiedene Ortsgemeinden auf den Weg gemacht haben eine Sorgende Gemeinschaft zu werden.

Entwicklung auszulösen, so die Erkenntnis im Rahmen der Evaluierungsarbeiten nach fünf Jahren Laufzeit (Soboth und Seibert (2015b)).

Diese Einschätzung wird in der Befragung der WEGE-Akteure nochmals herausgehoben. Mit dem WEGE-Prozess hat sich nach Auffassung von Verena Welter, WEGE-Büro „*viel bewegt*“, es „*wurde ganz viel an Projekten angestoßen und auch Ortsgemeinden aktiviert*“. Deutlich herausgestellt wurde in den Interviews jedoch auch, dass es im WEGE-Prozess auch Schwierigkeiten gibt, an denen man weiter arbeiten muss. Dr. Tim Becker, Mutmacher beurteilt den WEGE-Prozess als „*erfolgreich, trotz der eben gesagten Herausforderungen*“.

Besonders auffällig in der Gesamtbeurteilung des WEGE-Prozesses ist, dass von allen befragten WEGE-Akteuren deutlich auf den noch laufenden Prozess verwiesen wurde. Allen Akteuren war bewusst, dass der WEGE-Prozess noch nicht abgeschlossen ist und der weiteren Gestaltung bedarf. „*Da der WEGE-Prozess an sich nicht abgeschlossen ist, sondern ein Prozess [ist], der immer weitergeht, muss man am Ball bleiben*“, so Daniela Heinz für das WEGE-Büro.

Wie viel im Prozess noch zu tun ist, stellt Werner Klöckner in seiner Beurteilung heraus. Auf die Frage nach der Beurteilung des WEGE-Prozess verweist er auf den Regionalentwicklungsprozess des Steirischen Vulkanlandes in Österreich und konstatiert: „*Gegenüber dem Steirischen Vulkanland sind wir noch 15 Jahre zurück. Vielleicht in manchen Sachen genauso weit, aber im Großen und Ganzen 15 Jahre zurück.*“

Mit dieser Aussage wird auch deutlich, dass sich der WEGE-Prozess am Regionalentwicklungsprozess des Steirischen Vulkanlands orientiert. Die Entwicklung des Steirischen Vulkanlandes ist geprägt durch eine konsequente und langfristige Orientierung der Regionalentwicklung an einer Vision (Krotschek et al. 2007). An diese Erfahrung wurde im WEGE-Prozess wie dargelegt angeknüpft.

Betrachtet man den WEGE-Prozess in seiner Prozessgestaltung im Detail, so können verschiedene Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, die für das Gelingen wichtig waren.

Diese Erfolgsfaktoren wurden zum einen dadurch identifiziert, dass die WEGE-Akteure nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren im WEGE-Prozess gefragt wurden. Zum anderen wurden sie auch gebeten, die größten Schwierigkeiten des WEGE-Prozesses zu benennen – als Hinweis darauf, wo weitere erfolgskritische Aspekte in einem Veränderungsprozess liegen könnten. Diese Erkenntnisse wurden mit Evaluierungsarbeiten nach fünf Jahren Laufzeit in Beziehung gesetzt und mit allgemeinen Erkenntnissen zu Erfolgsfaktoren in gestalteten Veränderungsprozessen komplettiert.

Die Erfolgsfaktoren des WEGE-Prozess werden nachfolgend in Bereichen geclustert dargestellt, eine Darlegung von allgemeinen Erfolgsfaktoren erfolgt anschließend.

4.3.3.1. Vorhandensein von Vision, Strategie, Zielen und Erfolgen

Zentral für das Gelingen von gestalteten Veränderungsprozessen ist das Vorhandensein einer stimmigen Vision und einer Strategie, wie diese Vision umzusetzen ist. Dies zeigt der WEGE-Prozess deutlich und wird von den WEGE-Akteuren herausgestellt. Bürgermeister Werner Klöckner formuliert dies umfassend wie folgt: „*Erfolgsfaktoren sind auch die Schritte nach Kotter. Eine Zielvorstellung, eine gemeinsame Strategie und dann auch ein visionäres Bild.*“

Eine Vision muss sich dabei immer spezifisch an der betrachteten Gebietskulisse ausrichten, die Potenziale in Wert setzen, vor allem aber durch einen Visionsträger stimmig kommuniziert und gelebt werden. Mit der Vision der gesunden Verbandsgemeinde ist dies im WEGE-Prozess gelungen. Wie dargelegt ist die gewählte Ausrichtung für die Verbandsgemeinde Daun in der Vulkaneifel stimmig. Mit Bürgermeister Werner Klöckner ist ein äußerst engagierter Visionsträger vorhanden, der die Vision trägt und authentisch kommuniziert. Zudem ist es im WEGE-Prozess gelungen, den gesamten Veränderungsprozess über die gesamte Laufzeit immer stärker an der Vision der gesunden

Verbandsgemeinde zu orientierten. Aktivitäten und Initiativen müssen einen Beitrag zur Umsetzung der Vision aufweisen.

Die Bedeutung der Vision für das Gelingen des WEGE-Prozesses wird von den WEGE-Botschaftern Gerd Becker und Marlene Wierz-Herrig anschaulich herausgestellt. Für Gerd Becker ist die Vision der wichtigste Erfolgsfaktor: *„Erfolgsfaktor Nummer eins ist sicher die Vision von Werner Klöckner.“*

Marlene Wierz-Herrig ergänzt dazu: *„Unser aller Vision“* – und beschreibt damit die Situation, dass die Vision der gesunden Verbandsgemeinde für viele Mitstreitern im WEGE-Prozess anschlussfähig ist und mitgetragen wird. Auch die hohe Bedeutung eines Visionsträgers für einen Veränderungsprozess wird von Gerd Becker angesprochen, indem er wie folgt formuliert: *„Und [dass] er dann auch den Mut hatte und zudem die Kraft und das Durchsetzungsvermögen, das als eine Aufgabe anzusehen, die nachhaltig angegangen werden muss.“* Das Vorhandensein und die Beharrlichkeit des Wirkens eines Visionsträgers werden damit als erfolgskritische Faktoren gekennzeichnet.

Für das Gelingen ist ebenfalls erfolgskritisch, wie viele Menschen den Veränderungsprozess tragen, sich beteiligen und mitwirken. Hierauf weist Bürgermeister Werner Klöckner hin: *„Erfolgsfaktor ist auch: Einer muss voran gehen. Dann Mitstreiter finden.“*

Die Verbreiterung der Vision über den Visionsträger hinaus und das Gewinnen von vielen Partnern, die als Mitstreiter die Vision umsetzen helfen, ist damit ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor.

Neben den genannten Aspekten ist die Unterlegung der Vision mit einer Strategie ebenfalls relevant. Eine Strategie wie die demografiesensible Strategie für die Verbandsgemeinde Daun soll helfen die Vision zu konkretisieren. Vor allem aber soll sie helfen weitsichtiges, strategisches Handeln neben dem Alltagsgeschäft zu implementieren. Hierauf weist Bürgermeister Werner Klöckner hin, in dem er als wichtigen Erfolgsfaktor *„Handeln nach strategischer Zielsetzung“* benennt.

Wichtig in Veränderungsprozessen ist jedoch auch, dass visionäres Handeln praktisch sichtbar wird. *„Erfolge sichtbar machen“* wird von Kotter (2011) als zentral für das Gelingen eines Veränderungsprozesses ausgewiesen. Auch im WEGE-Prozess wurde sichtbar, wie erfolgskritisch dieser Punkt ist. Der WEGE-Prozess war und ist komplex und vielschichtig. Die Übersetzung in sichtbare und vor allem praktische Erfolge war daher insbesondere zu Prozessbeginn notwendig.

Dies stellt Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin als Erfolgsfaktor heraus, indem sie formuliert wie wichtig es war, dass es *„Erfolge gab, die man gesehen hat.“* Gerd Becker, WEGE-Botschafter erläutert dies am Beispiel des Vereins Bürger für Bürger: *„Noch mal zu der Frage, was ich persönlich als Erfolg ansehe. Das ist auch der Verein Bürger für Bürger. Wir werden in den nächsten 14 Tagen bzw. drei Wochen das 500. Mitglied kriegen. Ich habe so den Eindruck, Herr Klöckner sieht darin auch einen Pfeiler des WEGE-Prozesses. Weil man damit nach außen zeigen kann, was man bewirkt hat.“*

4.3.3.2. Umgang mit der Komplexität

Lokale Veränderungsprozesse, die sich mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel auseinandersetzen, sollten wie dargelegt ganzheitlich ausgerichtet sein. Nur so können die Auswirkungen auf praktisch alle Themenfelder der ländlichen Strukturentwicklung und die Wechselwirkungen zwischen ihnen berücksichtigt werden. Ebenso sollte allen Dörfern ein Angebot der Mitwirkung unterbreitet und so ein flächendeckender Ansatz angestrebt werden. Damit sind Veränderungsprozesse komplex. Für das Gelingen ist daher entscheidend, wie im Prozessverlauf mit dieser Komplexität umgegangen wird.

Im WEGE-Prozess kann gezeigt werden, an welchen Stellen erfolgskritische Aspekte liegen, die zu berücksichtigen sind.

Zunächst soll jedoch vorangestellt werden, dass ein ganzheitlicher Ansatz an sich schon ein Erfolgsfaktor sein kann. Dieser Aspekt wird von Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin herausgestellt: *„Als Erfolgsfaktor sehe ich, dass das ein ganzheitlicher Prozess ist, der alle Bereiche auch miteinschließt und eine Breite von Handlungsfeldern hat. So dass die Ortsgemeinden sehr individuell wirken können und [sie] es zumindest am Anfang so sehen können, dass auch eine kleine Entwicklung schon einen Anstoß geben kann, dass man da wirklich überall miteinsteigen kann.“*

Der ganzheitliche Ansatz ist damit nicht nur inhaltlich komplex, sondern stellt an sich eine Möglichkeit des breiten inhaltlichen Andockens der Ortsgemeinden an den Veränderungsprozess dar. Der Zugang zum WEGE-Prozess ist damit weit geöffnet, so dass Ortsgemeinden aber auch andere Organisationen oder Bürger sich inhaltlich ihrem Interesse gemäß anschließen können.

Im Umgang mit der Komplexität wurden im WEGE-Prozess vier Bereiche identifiziert, in denen erfolgskritische Aspekte liegen. Diese sind:

- Umgang mit vielen Akteuren und Bürgern im WEGE-Prozess, die informiert, eingebunden und unterstützt werden sollen
- Umgang mit den unterschiedlichen Ständen in den Ortsgemeinden bzw. bei den einzelnen Akteuren
- Umgang mit der Gefahr einer inhaltlichen Überforderung der Akteure
- Umgang mit der Gefahr einer zeitlichen Überforderung der Akteure

Der WEGE-Prozess richtet sich aufgrund des flächendeckenden Ansatzes immer an alle 37 Ortsgemeinden und die Stadt Daun mit den zugehörigen Akteuren und den Bürgern. Damit müssen sehr viele Menschen informiert, eingebunden und unterstützt werden, was zu logistischen, kommunikativen und zeitlichen Herausforderungen führt. Zum einen muss Material (Einladungen, Broschüren, Informationsschriften etc.) flächendeckend verteilt werden, zum anderen muss sich kommunikativ auf viele Akteure mit ihren eigenen Ausgangsbedingungen (z.B. Ortsbürgermeister und Räte der 37 Ortsgemeinden und ihrem Status in der Dorfentwicklung) eingestellt werden. Auch sind die zeitlichen Herausforderungen in einem solchen Prozess nicht zu unterschätzen. Richtet man sich an alle Dörfer mit dem Anspruch, möglichst alle im Prozess mitzunehmen, benötigt man deutlich mehr Zeit als im Fall von Aktivitäten in einzelnen Dörfern. Der Impuls muss hier über einen längeren Zeitraum hoch gehalten werden, um alle gemäß ihrer Ausgangssituation überhaupt erreichen zu können. Dies steht im Widerstreit zu der Notwendigkeit, Erfolge schnell sichtbar zu machen. Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: *„Die Verbandsgemeinde ist sehr groß, mit vielen Ortsgemeinden. Immer zeitgleich Informationen an alle zu geben, das sehe ich als Herausforderung, manchmal auch als ein Hemmnis an.“*

Doch nicht allein die Anzahl der Akteure stellt in einem solchen Prozess eine Herausforderung dar, sondern auch der unterschiedliche Stand der Aktivitäten, bspw. in den Ortsgemeinden. Während sich einige Ortsgemeinden sehr aktiv im WEGE-Prozess engagieren, stehen andere dem WEGE-Prozess eher abwartend gegenüber. Hierauf weist Daniela Heinz für das WEGE-Büro hin und erläutert, dass *„die einen [...] schon sehr weit [sind] und immer noch mehr machen wollen“* und *„andere muss man ein bisschen herauslocken, ein bisschen kitzeln und erst mal Impulse setzen, dass da was passiert“*. Das macht die Ansprache und Unterstützung der Ortsgemeinden schwierig, da immer auf die betreffende Situation eingegangen werden muss. Um hiermit adäquat umgehen zu können, muss zunächst die Differenziertheit wahrgenommen und anschließend spezifisch darauf reagiert werden.

Als weitere Schwierigkeit der Komplexität ist die Gefahr der inhaltlichen Überforderung bei den verschiedenen Akteuren zu nennen. Dies gilt bereits für die Akteure des WEGE-Teams selbst, die hier für sich eine Herausforderung erkennen. Marlene Wierz-Herrig beschreibt bspw. den inhaltlichen Einstieg in die Arbeit der WEGE-Botschafterin als schwierig: *„Die größte Schwierigkeit für mich persönlich war der Einstieg in dieses umfangreiche, theoretische Hintergrundwissen. Also um die Methoden, auch um die Fakten. Das war schon eine Aufgabe, sich da einzuarbeiten.“*

Daniela Heinz, WEGE-Büro beleuchtet diesen Sachverhalt wie folgt: *„Dann ist die Schwierigkeit, dass vieles parallel läuft. Der WEGE-Prozess ist ja nicht nur ein Projekt. Das ist ja ein Prozess, wo vieles parallel unter dem Dach WEGE läuft. Und nicht nur bei uns im Büro, sondern auch in der Bauverwaltung. Da muss man einfach gucken, dass man den Überblick behält und dass es nicht zu viele Strukturen nachher sind, die dann auch wieder überfordern.“*

Auch die Gefahr der zeitlichen Überforderung der Akteure stellt eine Schwierigkeit dar. Dieser Aspekt wurde im WEGE-Prozess mehrfach diskutiert und graduell unterschiedlich eingeschätzt. Bezogen auf die Ortsbürgermeister weist Daniela Heinz, WEGE-Büro daraufhin, dass die *„Ortsbürgermeister „nur“ ehrenamtlich tätig sind“* und führt dann aus, dass sie neben dem Beruf (den viele ausüben) viel mit dem WEGE-Prozess zu tun haben – zusätzlich zu weiteren Aufgaben als Ortsbürgermeister. Denn: *„Das ist ja nicht nur der WEGE-Prozess, mit dem sie als Ortsbürgermeister zu tun haben.“*

Bürgermeister Werner Klöckner sieht auch eine phasenweise zeitliche Belastung der Ortsbürgermeister bspw. in der Zeit, als die Umsetzungsprojekte *„DIE-Chance für das Dorf!“* und MORO-Vorhaben zur Erarbeitung einer Regionalstrategie Daseinsvorsorge lief, hält die Frage des Zugangs zum WEGE-Prozess jedoch für entscheidender. Er führt dazu aus: *„Tatsächlich kann ich mir nicht vorstellen, dass da einer eine zeitliche Überforderung hat. Die waren einfach noch nicht so weit. Das ist ja heute auch noch der Fall. Wir haben Ortsbürgermeister, die im Beruf stehen und voll mitmachen. Und wir haben Ortsbürgermeister, die sind Rentner und machen nicht mit. Die haben mit Sicherheit die Zeit oder eher die Zeit, besser gesagt. Und das hängt schon etwas damit zusammen, wie sie selber den Zugang zum Thema finden.“*

Dr. Tim Becker stellt allgemeiner fehlende *„Zeitkontingente“* als eine strukturelle Schwierigkeit im WEGE-Prozess heraus. Aus seiner Sicht haben Menschen, die Beruf und Familie vereinbaren müssen, wenig Zeit für eine intensive Beteiligung am WEGE-Prozess. Außerdem verweist er darauf, dass bisher im WEGE-Prozess ehrenamtlich Tätige stark gefordert sind. Er formuliert dies wie folgt: *„Die Menschen die den Prozess tragen, ich vermute mal der überwiegende Teil, ist angefüllt mit Ehrenamt.“* Hier müsste das *„einzelne Engagement“* durch eine Erhöhung der Zahl der Engagierten entlastet werden.

In der Zusammenschau der erfolgskritischen Aspekte lässt sich das Erreichen einer Balance in der Prozessgestaltung als der Erfolgsfaktor im Umgang mit der Komplexität herausarbeiten.

Auf der einen Seite muss ein fachlich breiter und prozessual hoher Impuls erzeugt werden, um Veränderung auslösen zu können. Auf der anderen Seite müssen die zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt werden, so dass keine Überforderungen entstehen. Gerade in ländlichen Gemeinden (im Vergleich bspw. zu Unternehmen) werden lokale Veränderungsprozesse durch ehrenamtlich Tätige getragen, dies muss mit Blick auf die zeitlichen Ressourcen berücksichtigt werden.

Dieser Ausgleich gelang im WEGE-Prozess nicht immer in allen Phasen. Wichtig war jedoch die Reflexion darüber und die Nachsteuerung im Prozess. Zudem hilft es, viele Mitstreiter zu gewinnen, da so einzelne Akteure weniger stark zeitlich belastet sind.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor im angemessenen Umgang mit der Komplexität ist, ausreichende Ressourcen für die Prozesssteuerung zu haben. Lokale Veränderungsprozesse sind in ihrer Natur komplexe Prozesse und diese Komplexität muss auch in der Steuerung des Prozess gesehen, verstanden und bewältigt werden. Dies bedeutet, dass Initiativen und Maßnahmen inhaltlich und prozessual immer wieder zueinander in Bezug gesetzt und unter das Dach des WEGE-Prozesses eingeordnet werden müssen.

4.3.3.3. Bewusstseinsbildung bzw. Gestaltung der Kommunikation im Prozess

Zentral für den Erfolg eines solchen Veränderungsprozesses ist die Frage, ob es gelingt, einen Wandel in den Köpfen und Herzen auszulösen. Bewusstseinsbildung ist damit ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen, wie bereits von Kotter (2011) in der Stufe eins angelegt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Bewusstseinsbildung eine Daueraufgabe ist, die angemessen auszugestalten ist.

Auch für den WEGE-Prozess ist die Bewusstseinsbildung an sich ein wichtiger Erfolgsfaktor, wie von Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin dargelegt wird: *„Und [ich] würde sagen, dass dem Prozess der Bewusstseinsbildung bei allen Akteuren, bei den Ortsgemeinden und was wichtig war in der Bürgerschaft, dass diesem Prozess Raum und Zeit gegeben wurde und es trotzdem alles schnell ging. Also dazwischen waren nicht so große Zeitabstände, dass man es wieder hätte vergessen können. Also dieses Tempo, was da drin war. Und trotzdem hat man das Gefühl gehabt, es ist genug Zeit.“*

Aber die Erfahrungen aus dem WEGE-Prozess zeigen auch, dass die Gestaltung der Bewusstseinsbildung als Daueraufgabe durchaus schwierig ist.

Die Bewusstseinsbildung im WEGE-Prozess richtet sich an sehr viele Bürger und Akteure, die über den Prozessverlauf sehr unterschiedliche Stände in der Auseinandersetzung mit den Themen des WEGE-Prozesses aufweisen. Daraus folgt, dass sich die Maßnahmen der Bewusstseinsbildung ebenfalls über den Prozessverlauf ausdifferenzieren müssen.

Denn während zu Prozessbeginn davon auszugehen war, dass die Inhalte für die überwiegende Zahl von Bürgern und Akteuren neu und interessant waren, ist dies später nicht mehr der Fall. Nach fünf Jahren Laufzeit gab es Bürger und Akteure, die sich schon intensiv mit einzelnen Fragestellungen auseinander gesetzt und damit ein eher weitergehendes Interesse haben und solche, die noch keinen oder kaum einen Berührungspunkt mit dem WEGE-Prozess haben. Die Maßnahmen der Bewusstseinsbildung müssen daher später im Prozess diese Bandbreite berücksichtigen, so dass die Folge eine Aufspreizung der Angebote ist. Nur so kann angemessen auf das Vorwissen reagiert werden.

Im WEGE-Prozess wurden daher für neue Akteure mit wenig Vorwissen Angebote zur Annäherung an den Prozess aufgebaut wie bspw. die Informationsfahrt für interessierte neue Ortsbürgermeister und kommunalpolitisch Tätige. Diese Angebote werden neben Basisinformationen zum WEGE-Prozess und seinen Inhalten wiederkehrend im WEGE-Prozess bereitgestellt.

Um in der Bewusstseinsbildung Akteure mit viel Vorwissen nicht zu „nerven“, wurde im WEGE-Prozess darauf geachtet Inhalte kommunikativ neu zu verpacken. Dabei half der Übergang von der Problemmunikation zur Visionskommunikation. Wurde bspw. zu einem früheren Zeitraum intensiv über Leerstandsquoten und Wertverlust von Immobilien kommuniziert, wurde dies abgelöst durch eine Kommunikation über das Leben im Dorfkern in alten Gemäuern. Leerstand und Wertverlust wurde damit implizit weiter angesprochen.

Wie aus dem WEGE-Prozess abgeleitet werden kann, ist neben der Bewusstseinsbildung auch die Gestaltung der Kommunikation über den Prozessverlauf ein wichtiger Erfolgsfaktor. Beide Aspekte sind miteinander gekoppelt, da Bewusstseinsbildung vor allem kommunikativ erfolgt.

Aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses kann herausgestellt werden, dass die Gestaltung einer gelungenen Kommunikation angepasst an den Prozessverlauf in der Praxis schwierig umzusetzen ist. Hier traten immer wieder Schwierigkeiten auf, die zu einer Justierung in der Kommunikationsgestaltung führten bzw. führen müssen. Diese Schwierigkeiten sind zum Teil damit zu begründen, dass die Gestaltung der Kommunikation nicht (mehr) dem aktuellen Status im Prozessverlauf entsprach.

Neben der Dualität von Problem- und Visionskommunikation zeigt der WEGE-Prozess auch die Notwendigkeit der Gestaltung der Kommunikation entlang der Entwicklung von „Projekt“ über „Prozess“ zu „Alltag“ (Abbildung 27).

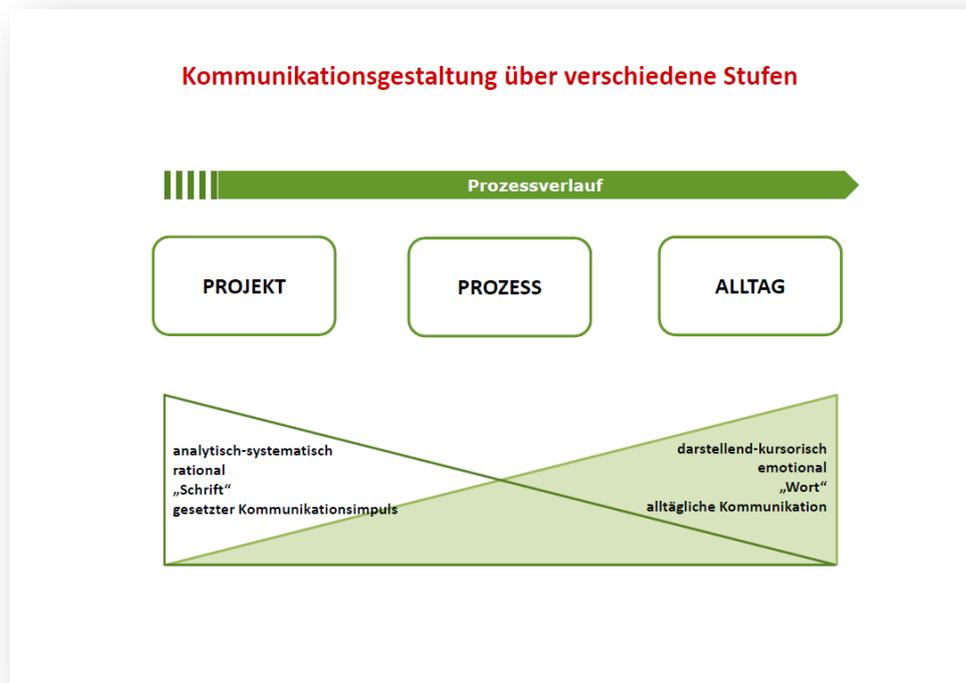


Abbildung 27: Kommunikationsgestaltung über verschiedene Stufen eines Veränderungsprozesses.
Eigene Darstellung.

Wie dargelegt, war der WEGE-Prozess von Beginn an als ein langfristiger Prozess angelegt und hatte sich bereits zu Beginn mit verschiedenen Aspekten einer entsprechenden „Prozess“-Kommunikation beschäftigt (persönliche Gespräche mit Ortsbürgermeistern und Partnern, Comedy-Gruppe, hoher Kommunikationsimpuls zu Beginn, ansprechendes und einheitliches Layout etc.). Der Kommunikation wurde im Prozess von Anfang an eine hohe Bedeutung eingeräumt.

Die Bedeutung der Kommunikation als Erfolgsfaktor an sich wird auch in der Rückschau von den WEGE-Akteuren herausgestellt, bspw. formuliert Gerd Becker, WEGE-Botschafter, auf die Frage nach Erfolgsfaktoren: „Und vor allem auch wie die Verwaltung durch Werner Klöckner und Sie [gemeint ist die externe Prozessbegleitung, d.V.] das nach außen kommuniziert haben.“ Und Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin führt aus: „Und die unterschiedlichen Formen der Kommunikation, also jetzt in WEGE-Zirkeln, das hat von Anfang an eigentlich viele mitgenommen.“

Auch wenn sich zu Prozessbeginn im WEGE-Prozess schon vergleichsweise intensiv mit der Gestaltung der Kommunikation auseinandergesetzt wurde, hat es auch am Anfang Schwierigkeiten gegeben. Gerade zu Beginn des WEGE-Prozesses gab es noch einen großen Anteil der durch einen analytisch-systematischen Zugang, einer textlastigen Kommunikation und einer noch sehr „verkopften“ Sprache geprägt war.

Dies wird von Marlene Wierz-Herrig, WEGE-Botschafterin in der Rückschau wie folgt betrachtet und als Hemmnis beschrieben: „Ich würde vielleicht noch daran denken, so die verkopfte Sprache. [...] Wenn man noch mal ausführlich und lang und breit erklären muss, was man mit demografiesensiblen Handlungsschritten oder so was meint. Es gab Wortschöpfungen, die waren eher abstoßend.“

Dieser Sachverhalt kann zum einen dadurch erklärt werden, dass sich zunächst systematisch in eine komplexe Prozessgestaltung eingearbeitet werden musste. Dies galt für die gesamte WEGE-Steuerung/ das WEGE-Team, insbesondere aber auch für die externe Prozessbegleitung.

Die Durchdringung fand in großen Anteilen analytisch-intellektuell statt, es wurde neben lebendigen Formen des gemeinsamen Arbeitens viel in Schriftform erarbeitet. Dies hatte Auswirkungen auf die entstehenden Materialien, die Bedeutung der Übersetzung in eine einfachere, bildhafte Sprache wurde im WEGE-Prozess noch nicht umfänglich gesehen und daher nicht konsequent durchgeführt. Zu Beginn des WEGE-Prozesses wurde in Teilen noch wie in einer Projektkommunikation gearbeitet.

Zum anderen erklärt sich dieser Sachverhalt auch dadurch, dass ein solcher Veränderungsprozess immer in großen Anteilen intellektuell über das Erkennen starten muss. Da es noch keine ausreichende Basis an Bildern und Geschichten gibt, die etwas veranschaulichen können, ist der abstrakte Anteil zu Prozessbeginn immer höher.

Auch war der Anteil gesetzter Kommunikationsimpulse durch die WEGE-Steuerung/ das WEGE-Team (und insbesondere der externen Begleitung) hoch, was für einen Prozessbeginn jedoch als normal angesehen werden kann, da sich authentische persönliche Kommunikation zum WEGE-Prozess erst entwickeln muss.

Im WEGE-Prozess wurde die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Kommunikationsgestaltung relativ frühzeitig und im Prozess wiederkehrend thematisiert. In der Folge eines gemeinsamen Lernprozesses im WEGE-Team wurde die Gestaltung der Kommunikation immer wieder nachjustiert (kürzere, griffigere Texte, einfachere Sprache, Bilder und Geschichten statt „wissenschaftliche“ Texte etc.). Herausgebildet hat sich dabei eine vielschichtige „Prozess“-Kommunikation. Eine Kommunikation, die den WEGE-Prozess bis heute im Kern trägt.

Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass über vielfältige Kommunikationsangebote Bürger und Akteure über den WEGE-Prozess mit seinen Umsetzungsprojekten sowie über die Vision der gesunden Verbandsgemeinde informiert werden. Auch in dieser aktiven „Prozess“-Kommunikation treten im WEGE-Prozess Schwierigkeiten auf, die sich vor allem durch den Punkt „das richtige Maß“ zu finden, kennzeichnen lassen.

Genau das richtige Maß zu finden beschreibt Daniela Heinz, WEGE-Büro, als Gratwanderung: *„Das ist immer so eine Gratwanderung. Wann gibt man zu viele Informationen, dass es die Leute nicht mehr interessiert, weil [...] einfach zu viel kommt, weil sie einfach zu viel darüber hören. Und wann und wo muss man noch nachsteuern, dass alles was wir sagen wollen bzw. wo Information nötig ist, auch da ankommt, wo es hin soll.“*

Gerade in einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess mit vielfältigen Projekten ist die Balance zwischen transparenter Information und Überforderung in der Kommunikation nicht leicht zu bewältigen. Dies wird zudem noch durch Kommunikationserfordernisse erschwert, die sich aus Publizitätsvorschriften von geförderten Projekten ergeben. Jedes geförderte Projekt muss in seiner Darstellung immer das Förderprogramm und das betreffende Logo führen.

Dies führte im WEGE-Prozess häufig zu einer Vielzahl von Nennungen unterschiedlichster Förderprogrammnamen und „Logo-Parks“ auf Materialien und Veröffentlichungen. Auch wenn dieser Sachverhalt den einschlägigen Transparenzvorstellungen der Förderprogramme entspricht, führt er in solchen Prozessen nicht dazu, dass Akteure leicht den Überblick behalten. Gekoppelt mit der an sich großen Masse an Informationen in einem solchen Prozess, stellt dies eine hohe Kommunikationsherausforderung dar.

Anschaulich beschreiben Daniela Heinz und Verena Welter vom WEGE-Büro diese Schwierigkeiten. Daniela Heinz: *„Was wir an Informationen rausgeben, wird oft vermischt und durcheinander*

geworfen.“ Verena Welter ergänzt: „[Dann kommen] so Äußerungen: „Was ist denn schon wieder MORO? Ich denke, Ihr macht WEGE.“

Das Finden der richtigen Balance in der Kommunikation ist somit ein erfolgskritischer Faktor und beschäftigt den WEGE-Prozess wiederkehrend, denn im WEGE-Prozess soll die Kommunikation zu einem Informationsfluss führen, der nach Daniela Heinz „nicht überfordert, aber ausreicht“.

Dieser Anspruch ist jedoch nach mehreren Jahren Laufzeit schwierig zu bewältigen. Nach Auffassung von Jutta Schulte-Gräfen, Mutmacherin, ist die Berichterstattung im WEGE-Prozess „viel zu viel“. Sie formuliert dies so: „Ich persönlich kann gut nachvollziehen, dass es viele Leute gibt, die sagen, dass sie durch die extrem permanente Berichterstattung über diesen WEGE-Prozess angegründet sind. Sie lesen das nicht mehr, was da steht.“

Auch Dr. Tim Becker, Mutmacher, schätzt dies ähnlich ein: „Also in der Kommunikation haben wir die Herausforderung: Es wird als zu viel wahrgenommen. Beim Nachfragen hat aber noch niemand verstanden, von denen die das sagen, was dahinter steckt. Das ist so eine Verweigerungshaltung.“

Von beiden WEGE-Akteuren wird damit eine aktuelle Übersättigung in der Kommunikation angesprochen, die sich vor allem auf die institutionalisierte Berichterstattung (wie bspw. Pressemitteilung im Verbandsgemeindeblättchen, Artikel, schriftliche Materialien) bezieht. Die gesetzten Kommunikationsimpulse führen bei bestimmten Zielgruppen nicht mehr zur Auseinandersetzung mit den Inhalten, sondern zu einer Verweigerung aufgrund einer zu hohen Kommunikationsdichte in nervend empfundenen Kommunikationsformaten.

Dieser Befund korrespondiert mit dem Prozessverlauf des WEGE-Prozesses, der in seiner heutigen Reife eine erneute Auseinandersetzung mit der Kommunikationsgestaltung erfordert.

Der WEGE-Prozess ist entsprechend der Systematik von Kotter (2011) in den Stufen sieben und acht angekommen, in denen Institutionalisierung der Veränderung, Konsolidierung der Erfolge und Verankerung von neuen Verhaltensweisen in der Kultur zu erarbeiten sind. Dies bedeutet aber auch, dass sich kommunikativ ein Wandel von einer „Prozess-Kommunikation“ mit noch hohen Anteilen gesetzter Kommunikationsimpulse zu einer „Alltags-Kommunikation“ vollziehen muss. In einer „Alltags“-Kommunikation sollte der Prozess kommunikativ Eingang in den Alltag der Menschen gefunden haben und nebenbei, also ohne gesetzten Kommunikationsimpuls, erfolgen. Die Gestaltung der Kommunikation muss nun in den nächsten Jahren diesen Übergang gewährleisten und dabei andere Kommunikationsmethoden einführen.

Eine zentrale Frage dabei ist, wie man den Prozess weiterhin kommunikativ durch die WEGE-Steuerung/ das WEGE-Team begleitet, jedoch den Anteil an üblicher Berichterstattung zurückfährt und neue Interessierte für den WEGE-Prozess gewinnt. Erste Entwicklungen in diese Richtung hat es dabei bereits in den letzten Jahren gegeben, der Anteil persönlicher, direkter Kommunikation konnte im WEGE-Prozess erhöht werden. Dies gelang vor allem dadurch, dass weitere Akteure einbezogen werden konnten, die den Prozess kommunikativ tragen (z.B. Mutmacher, aktive Ortsbürgermeister, Mitglieder der WEGE-Zirkel, weitere Akteure, die den WEGE-Prozess in Projekten unterstützen).

Trotz dieser Entwicklungen in der Kommunikationsgestaltung bildet der Hauptkern der aktuellen Kommunikation das gestaltete Informationsangebot mit einer bewusst gesetzten, verschriftlichten Kommunikation. Dieser Aspekt wird von Dr. Tim Becker thematisiert. Nach seiner Auffassung müssen neue Kommunikationsmethoden stärker Eingang in den WEGE-Prozess finden.

Dr. Tim Becker formuliert dies wie folgt: „Wir konzentrieren uns zu stark auf Verschriftlichung. Wir meinen durch die Technik des Lesens würde so etwas rübergebracht. Und erfolgreich könnten wir auch sein mit einer „outreach-strategy“, also wir gehen dorthin, wo die Menschen sind. So spontan. Spontaner Input. Das wären ja Methoden, die man anwenden kann. Also dass man andere Kommunikationsmethoden macht, die nicht über ein Lesen vermittelt werden. Wo Stimmungen eine

Rolle spielen, Atmosphäre, Klänge, Gerüche, also andere Sinne angesprochen werden. Also eine Emotionalisierung des Prozesses überall.“ Und weiter: „Als Theatermann würde man sagen, es kommt auf die Darstellung an. Performance. Und da könnten wir Riesenschritte nach vorne machen.“ Angesprochen wird damit der Gedanke, mit dem WEGE-Prozess stärker eine „Bühne zu schaffen“, Räume, in denen Menschen den WEGE-Prozess für sich adaptieren können.

Auch wenn im WEGE-Prozess noch nicht klar ist, wie dies umgesetzt werden kann, ist doch deutlich, dass mit diesem Zugang weniger über das kognitive Erkennen, sondern stärker über das emotionale Erleben gearbeitet werden soll. Kommunikation im Prozess soll somit stärker direkt erfahrbar werden.

Auch wird deutlich, dass eine solche Art der Kommunikation erst dann möglich ist, wenn der lokale Veränderungsprozess ein bestimmtes Maß an Reife aufweist. Zu Beginn eines solchen Prozesses ist es notwendig, sich auf gesetzte Kommunikationsimpulse aus der Steuerung heraus zu konzentrieren.

Zu Beginn sind noch nicht ausreichend Mitstreiter gewonnen, die den Prozess anders kommunikativ tragen können. Der Übergang zur „Alltags-Kommunikation“ mit authentischer, persönlicher Kommunikation und zu den beschriebenen neuen Kommunikationsmethoden setzt voraus, dass bereits viele Menschen den Prozess unterstützen. Denn diese Art der Kommunikation kann nicht institutionalisiert oder extern gestaltet werden. Sie gelingt nur mit den Menschen vor Ort.

4.3.3.4. Einbeziehung der Menschen in den Prozess

Gestaltete Veränderungsprozesse sind dann erfolgreich, wenn sie vor Ort von vielen Menschen getragen, mitgestaltet und in das eigene Leben integriert werden. Erfolgskritisch für den Prozess ist daher, ob es gelingt, viele Menschen in den Prozess einzubeziehen.

Der WEGE-Prozess war von Beginn an als ein beteiligungsorientierter Mitmach-Prozess angelegt, die Einbindung der Menschen in den Prozess war im gesamten Prozessverlauf an vielen Stellen vorgesehen und konnte auch erfolgreich umgesetzt werden. Dabei wurden Beteiligungsformate für Bürger wie für regionale Akteure eingesetzt, so dass ein Mitmachen im Prozess möglich war.

Für den WEGE-Prozess kennzeichnen die WEGE-Akteure den Beteiligungsaspekt, das Einbeziehen der Menschen als einen wichtigen Erfolgsfaktor.

Jutta Schulte-Gräfen, Mutmacherin, umreißt dies wie folgt: *„Man kann ja Strategien entwickeln wie man will, wenn man den Menschen nicht mitnimmt, dann bleibt es auf der Strecke. Ich glaube auch zum Beispiel, dass die Leute, die jetzt wirklich davon überzeugt sind dass es Sinn macht, dass die unheimlich wertvolle Multiplikatoren geworden sind.“*

Aus den Erkenntnissen des WEGE-Prozesses lässt sich jedoch auch herausarbeiten, dass das „Mitnehmen von Menschen“ vielschichtig ist.

Verena Welter, WEGE-Büro, spricht als Erfolgsfaktor vor allem die Bürgerbeteiligung an: *„Dann die Bürgerbeteiligung. Dass jeder den Prozess auch mitsteuern kann, wenn er da Interesse zeigt. Und damit seine Interessen einbringen und den Prozess voranbringen [kann].“*

Mit der Bürgerbeteiligung wird sich vor allem auf ein privates bzw. ehrenamtliches Mitmachen bezogen. Aber auch die Frage, ob Ortsgemeinden, Institutionen, Vereine, Unternehmen etc. in einem solchen Prozess mitwirken ist im Endeffekt auf die Einbeziehung von Menschen, die diese Organisationen vertreten, zurückzuführen. Gerd Becker weist als Erfolgsfaktor auf die *„Einbeziehung der Ortsgemeinden in einer frühen Phase hin“* und spricht damit die Einbindung von Ortsbürgermeistern und Räten an. Hier ist gelungen, sie frühzeitig mit dem Prozess in Kontakt zu bringen. Auch die Mitarbeit von anderen Organisationen ist in großem Maße personenabhängig,

auch hier müssen Menschen angesprochen, interessiert und zum Mitmachen eingeladen werden. Dies ist insbesondere im WEGE-Prozess bei Akteuren aus dem sozialen Bereich gelungen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor, der im WEGE-Prozess deutlich sichtbar wurde, ist zudem, dass der Prozess dauerhaftes ehrenamtliches Engagement ermöglicht und professionell unterstützt hat. Herausgehobenes Beispiel ist hier die ehrenamtliche Arbeit der WEGE-Botschafter, die den Prozess breit in der Verbandsgemeinde Daun bekannt gemacht haben. Dieses ehrenamtliche Engagement hat über den gesamten Prozessverlauf Bestand, ist eng verzahnt mit der Prozesssteuerung und wird durch hauptamtliche Strukturen (WEGE-Büro) unterstützt.

Zudem wurden weitere Möglichkeiten des dauerhaften Engagements etabliert, was z.B. die ca. 25 Seniorenbeauftragten mit Koordinierungsstelle, die ca. 70 aktiven Mitgliedern im Verein „Bürger für Bürger e.V.“ und die 21 Seniorencoaches zeigen (Stand nach fünf Jahren Laufzeit, vgl. Soboth und Seibert (2015b)).⁸¹

Jedoch hat der WEGE-Prozess auch gezeigt, dass es schwierig und vor allem langwierig ist eine bestimmte Breite der Beteiligung zu erreichen. Auch wenn die Zahl der Menschen, die mitwirken, angestiegen ist, sind einzelne Personen, die den WEGE-Prozess tragen, in ihrem Engagement stark belastet. Daher muss in solchen Prozessen wie dem WEGE-Prozess immer angestrebt werden, den Prozess auf mehrere Schultern zu legen. „Mitstreiter gewinnen“ ist damit auch in diesem Kontext ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Als weitere Schwierigkeit wurde konstatiert, dass Jugendliche und junge Familien bisher nicht ausreichend eingebunden werden konnten. Dies führen verschiedene WEGE-Akteure an.

Jutta Schulte-Gräfen beschreibt dies wie folgt: *„Aber zwischen 5 und 35, was kann man da nachweisen, dass irgendetwas gegriffen hat. [...] Wir erreichen die Kleinen über die Institutionen. Wir erreichen die Großeltern, weil die natürlich ein Interesse daran haben. Wir erreichen unsere Altersgruppe, also die Eltern mit den großen Kindern, die erreicht man natürlich auch, weil die für ihre Kinder weiter denken. Aber die dazwischen, die erreicht man nicht.“*

Auch die WEGE-Botschafter bestätigen mit den Worten von Marlene Wierz-Herrig, dass es *„noch nicht im ausreichenden Maße gelungen [ist], die junge Generation anzusprechen und mitzunehmen“*.

Damit beschreiben die WEGE-Akteure zunächst die Wahrnehmung, dass die junge Generation den WEGE-Prozess nicht als den ihrigen betrachtet. Bei Veranstaltungen des WEGE-Prozesses sind mit den Worten von Gerd Becker *„so gut wie nie Jugendliche da“*. Diese Wahrnehmung wird bei den WEGE-Akteuren zudem durch die Tatsache gestärkt, dass Jugendliche im Rahmen eines Projekts über einen künstlerischen Ideenwettbewerb angesprochen wurden, der kaum eine Resonanz fand.⁸²

Diese Erfahrungen sind jedoch mit dem Umsetzungsprojekt „My Daun“ in Beziehung zu setzen, das ein reines Jugendbeteiligungsprojekt war. Hier hatte eine Gruppe von Jugendlichen (unter Anleitung und im Schulunterricht) einen Fragebogen entwickelt, mit dem ca. 2.500 Kinder und Jugendliche befragt wurden. Dabei wurden Fragen der regionalen, gemeindlichen Entwicklung sowie Faktoren zur Stärkung der Bleibeorientierung von Jugendlichen thematisiert. Darüber hinaus wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Jugendarbeit herausgearbeitet, die im

⁸¹ Die Personen engagierten sich neu in der jeweiligen Funktion im WEGE-Prozess, einzelne Personen können hier mehrere Engagements innehaben.

⁸² Im Umsetzungsprojekt „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ wurde sich mit dem generationenübergreifenden Miteinander in der Stadt Daun beschäftigt. Da hier alle Generationen angesprochen wurden, sollten auch die Jugendliche in das Projekt einbezogen werden. Dazu wurde der künstlerische Ideenwettbewerb „Junge Säcke-Alte Hüpfen“ durchgeführt, mit der Möglichkeit ihre Sichtweise zum Thema „Generationenstadt Daun“ künstlerisch aufbereitet in das Projekt einzuspeisen. Dieser Wettbewerb wurde jedoch von den Jugendlichen nicht angenommen.

Nachgang durch die Jugendpflege der Verbandsgemeinde Daun in Umsetzung gebracht werden sollen. Auch wurde in einzelnen Ortsgemeinden der Kontakt zwischen Gemeindepolitik und Jugendlichen befördert.

Mit Blick auf den Erfolgsfaktor „Menschen mitnehmen“ stellt sich nun die Frage, wie dieses vielschichtige Bild in der Verbandsgemeinde Daun hinsichtlich der Beteiligung der jungen Generation zu bewerten ist. Dabei ist zwischen der Beteiligung von Jugendlichen und jungen Familien zu unterscheiden. Zunächst soll auf die Jugendbeteiligung eingegangen werden.

Um die Jugendbeteiligung beurteilen zu können, ist es wichtig sich zunächst noch einmal mit dem Beginn des WEGE-Prozesses zu beschäftigen. Der WEGE-Prozess wurde im Jahr 2010 als Veränderungsprozess mit verschiedenen Beteiligungsformaten, jedoch keinen, die sich gezielt nur an die Gruppe der Jugendlichen richteten, gestartet. Jugendliche hatten wie andere Zielgruppen auch die Möglichkeit, verschiedene Veranstaltungen zu besuchen. Von dieser Möglichkeit nahmen sie nicht Gebrauch, was sich mit den Erfahrungen aus vielen ländlichen Entwicklungsprozessen deckt. Die Einbindung der Belange der Jugendlichen fand im WEGE-Prozess daher nur indirekt über Vertreter (haupt- und ehrenamtlich in der Jugendarbeit Tätige) statt.

Hinzu kam, dass sich im WEGE-Prozess relativ zu Beginn inhaltlich intensiv mit dem Handlungsfeld „VG Daun – altersgerechte Dörfer!“ beschäftigt wurde. Auch wenn in altersgerechten Dörfern alle Generationen angesprochen sind, nahm zu Beginn die Auseinandersetzung mit dem Thema „Alt werden in den Dörfern“ einen breiten Raum ein. Der Fokus lag hier vor allem auf den Belangen von Senioren.

Das Projekt „My Daun“ wurde erst später im WEGE-Prozess umgesetzt. Zu diesem Zeitpunkt war der WEGE-Prozess als ein „Prozess der Erwachsenen“ mit einem starken Visionsträger und gesetzten Strukturen schon eine Weile am Laufen. Dies hatte zur Folge, dass der WEGE-Prozess als ein Angebot der Erwachsenen, sich zu beteiligen, wahrgenommen wurde. Es war zu diesem Zeitpunkt kein Prozess, der von den Jugendlichen selbst entwickelt wurde. Dennoch kann ein solches Angebot in einem Veränderungsprozess positiv gesehen werden, ermöglicht es doch den Jugendlichen ihre Belange in den Veränderungsprozess einzuspeisen.

Um dieses Angebot zu platzieren wurde im WEGE-Prozess versucht, für Jugendliche Mitwirkungs-räume zu schaffen, z.B. indem mit „My Daun“ ein eigenes Projekt durchgeführt, Schulklassen besucht und ein künstlerischer Ideenwettbewerb angeboten wurde. In diesen Räumen konnten die Jugendlichen überwiegend gut erreicht werden⁸³, hier hat vermittelt über die Schulen eine Auseinandersetzung mit dem WEGE-Prozess stattgefunden. In dem Sinne konnten Jugendliche durchaus in den Prozess eingebunden werden und haben ihre Anregungen eingespeist, auch wenn dies von einzelnen WEGE-Akteuren als nicht ausreichend empfunden wird. Eine wirkliche Involvierung der Jugendlichen in den Prozess hat bisher nicht stattgefunden.

Aus den bisherigen Erfahrungen im WEGE-Prozess lassen sich vor allem zwei Schlüsse ziehen.

Zum einen kann festgehalten werden, dass die Beteiligung von Jugendlichen im WEGE-Prozess zeitlich zu spät stattgefunden hat. Hier war der Veränderungsprozess bereits zu geprägt und etabliert, um bei den Jugendlichen den Impuls auszulösen diesen Prozess zu ihrem zu machen. Ein spezifisches Beteiligungsangebot bspw. in Form eines Jugendbarcamps gleich zu Beginn des Prozesses hätte vielleicht zu einer anderen Involvierung geführt. Dies sollte in lokalen Veränderungsprozessen in anderen ländlichen Gemeinden berücksichtigt werden.

Zum anderen kann für den WEGE-Prozess selbst festgehalten werden, dass es auch in diesem Prozessstand richtig ist, sich weiter um die Jugendlichen zu bemühen. Auch wenn der Prozess weit

⁸³ Mit Ausnahme des künstlerischen Ideenwettbewerbs, wie dargestellt.

fortgeschritten ist (und zeitlich nicht zurückgedreht werden kann), sind weiterhin Angebote der Jugendbeteiligung und -mitwirkung auszuprobieren. Denn nur so können Jugendliche im Kontakt mit dem WEGE-Prozess kommen bzw. bleiben.

Um diese Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen, müssen in einem lokalen Veränderungsprozess Ressourcen zur Verfügung gestellt und eine Verzahnung mit Institutionen, insbesondere den Schulen angestrebt werden. Der Zugang zu den Schulen ist dabei wichtig, da sich Jugendliche in immer stärkerem Maße während des Tages in der Schule aufhalten. Die Öffnung der Schulen für den sozialen Raum wird dabei auch von den WEGE-Akteuren thematisiert, um mit den Worten von Dr. Tim Becker „auf der einen Seite Kontakt zu jungen Menschen, auf der anderen Seite zu Lehrerinnen und Lehrern“ zu bekommen. Damit dies gelingen kann, müssen insbesondere die Schulleitungen angesprochen werden, da diese über die Öffnung der Schulen in den Sozialraum mitentscheiden können. Daher ist es wichtig, dass im WEGE-Prozess Bürgermeister Werner Klöckner zu Zusammenkünften die Dauner Schulleiter einlädt und hier die Möglichkeit des Austauschs und der Auseinandersetzung mit dem WEGE-Prozess anbietet. Dies kann die Öffnung der Schulen befördern. Im WEGE-Prozess soll in den nächsten Jahren an dieser Stelle weiter intensiv gearbeitet werden.

Die mangelnde Einbindung von jungen Familien ist anders einzuordnen, denn junge Familien haben ihren Lebensmittelpunkt bewusst in den ländlichen Raum gelegt. Allerdings ist diese Gruppe auch im besonderen Maße zeitlich belastet, freie Zeitkontingente sind wenig vorhanden, da neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie häufig noch Zeitaufwendungen für das Pendeln zum Arbeitsplatz bereitgestellt werden müssen. Dies verhindert häufig ein intensives Engagement. Hierauf kann in einem Veränderungsprozess dadurch reagiert werden, dass auch niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten vorgesehen werden.

4.3.3.5. Ressourcenausstattung für den Prozess

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind komplex und vielschichtig mit der Folge, dass sie in der strategischen Steuerung und der operativen Umsetzung ressourcenintensiv sind. Zum einen müssen ausreichend Personalressourcen zur Verfügung stehen, um den Prozess zu begleiten und umsetzen zu können. Zum anderen benötigt man finanzielle Mittel, um Maßnahmen der Veränderung bzw. entsprechende Projekte durchführen zu können. Die Ausstattung mit Ressourcen ist daher für einen Veränderungsprozess erfolgskritisch.

Auch im WEGE-Prozess wurde der Erfolgsfaktor Ressourcenausstattung sichtbar und von den WEGE-Akteuren mit Blick auf die Personalressourcen in verschiedenen Facetten thematisiert. Insbesondere die Verankerung des WEGE-Prozesses mit hauptamtlichen Stellen in der Verwaltung wurde dabei als relevant herausgestellt, da ohne festes Personal ein solcher Veränderungsprozess nicht zu bewältigen ist. Dies kann nicht allein durch ehrenamtliches Engagement bewältigt werden.

Verena Welter, WEGE-Büro, beschreibt diesen Aspekt als wichtigen Erfolgsfaktor: *„Das hängt dann auch mit dem nächsten Punkt zusammen, dass wir die festen Stellen in der Verwaltung haben und auch die Möglichkeit durch die externe Begleitung hatten. Allein ehrenamtlich kann man das nicht schaffen. Deswegen waren die festen Stellen in der Verwaltung gut und auch die externe Begleitung gut und wirklich nötig im Rahmen des Riesen-Prozesses.“*

Der WEGE-Prozess hat auch gezeigt, dass aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität des Prozesses eine dauerhafte Zusammenarbeit in der WEGE-Steuerung/ im WEGE-Team hilfreich ist. Marlene Wierz-Herrig beschreibt dies für das WEGE-Büro mit den Worten: *„Es ist auch wichtig, dass da konstante Personen sind. Weil ja auch der Wissenstransfer dann mehr gewährleistet ist.“* Und weiter mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen im WEGE-Prozess: *„[...] da wird eine große Verantwortung auf das WEGE-Büro zukommen. Als Koordinierungsstelle, als impulsgebende Stelle, aber auch als Kommunikationsstelle. Da laufen die Fäden zusammen. Das ist ganz viel Arbeit. Es muss auch sichergestellt werden für die Zukunft, dass dieses WEGE-Büro so weiter bestehen kann.“*

Finanziell muss es gesichert bleiben, personell natürlich. Und ich denke auch mit einer fachlichen Begleitung, wie auch immer das aussieht.“

Ebenso ist die externe Prozessbegleitung zur fachlichen und prozessualen Unterstützung von den WEGE-Akteuren als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt worden. Durch die professionelle Begleitung war es besser möglich, Sitzungen und Veranstaltungen vorzubereiten und sie ergebnisorientiert mit den Worten von Dr. Tim Becker „stringent durchzuführen“. Jutta Schulte-Gräfen beleuchtet diesen Aspekt mit folgenden Worten: *„Das war für mich zum Beispiel unheimlich wichtig. Zu wissen, wenn ich zu diesen Treffen gehe, dann sind die organisiert. Dann ist das Zeitfenster, was zur Verfügung steht, das wird nicht mit „Wenn“ und „Aber“ und allerlei Ideen, die dann aber nicht gebündelt werden, vertändelt, sondern das Ganze hat eine Struktur und wird nachher zusammengefasst. [...] Das hat mir auch Lust gemacht, mitzuarbeiten. Wenn das nicht gewesen wäre, hätte ich nicht so die Freude daran gehabt.“*

Hilfreich war die Tatsache, dass der WEGE-Prozess langfristig extern begleitet werden konnte. Nur so war es möglich – aufbauend auf den gemeinsamen Erfahrungen im Prozess – gemeinsam im WEGE-Team lernend mit der Komplexität umzugehen.

Das Vorhandensein von finanziellen Ressourcen für die Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses und insbesondere für die Realisierung von Projekten und Maßnahmen ist ebenso wichtig und wird von Bürgermeister Werner Klöckner angesprochen: *„Wenn wir Geld hätten, könnten wir mehr machen, dann hätten wir es leichter. Aber es ist noch nicht generell oder grundsätzlicher Art an Finanzierungsfragen gescheitert. Dennoch glaube ich [...] müssen die Kommunen auch die ausreichende Finanzausstattung dafür haben. So sind wir ja in großem Maße auf Förderungen angewiesen. Das ist nicht das Nachhaltige.“*

Gerade die finanziellen Ressourcen spielen im Gelingen eines solchen Veränderungsprozesses eine entscheidende Rolle. In der Regel haben Kommunen in ländlichen Gebieten, die sich aktiv mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen müssen, überschaubare eigene finanzielle Handlungsspielräume. Sie sind damit für solche Prozesse auf Fördermittel angewiesen, die sie einwerben müssen. Gleiches gilt für entsprechende Umsetzungsprojekte.

Damit kommt in einem Veränderungsprozess der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten und der Akquise von Fördermitteln eine wichtige Rolle zu. Veränderung im Handeln kann auch im Kleinen und ohne finanzielle Mittel gelingen, für viele Fragestellungen sind jedoch Finanzmittel unabdingbar.

Ist man an diesen Stellen vor allem auf Förderprogramme angewiesen, so kann der Prozessverlauf massiv von Rahmenbedingungen des betreffenden „Fördermarkts“ abhängen (Wechsel in europäischen Förderperioden, keine adäquates Förderprogramm für die aufgerufene Fragestellung, keine ausreichend vorhandenen Kofinanzierungsmittel, der inhaltlichen Fragestellungen nicht entsprechende Förderhöchstsummen oder Laufzeiten etc.). Auch wenn im WEGE-Prozess gezeigt werden konnte, dass eine erfolgreiche Prozessgestaltung mit Hilfe von Förderprojekten möglich ist, liegt hier ein erfolgskritischer Aspekt, der ggf. in anderen ländlichen Gemeinden zu massiven Schwierigkeiten führen kann.

4.3.3.6. Begegnung und Vernetzung

Erfolgreiche Veränderungsprozesse werden von vielen Menschen gemeinsam getragen. Damit daraus auch das notwendige Zusammenwirken entsteht, müssen diese Menschen in Beziehung zueinander treten. Dieser Aspekt kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Auf der individuellen Ebene können Menschen in Beziehung zueinander treten, wenn Begegnung möglich wird. Dieser persönliche Zugang, der den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, fokussiert damit auf die persönliche Interaktion.

Auf einer übergeordneten Ebene wird das Zusammenwirken dadurch befördert, dass sich Akteure untereinander vernetzen. Durch die Vernetzung wird es möglich, abgestimmt, koordiniert und ggf. gemeinsam den Veränderungsprozess voranzubringen.

Im WEGE-Prozess wurden beide Ebenen als Erfolgsfaktoren sichtbar und von den WEGE-Akteuren mit unterschiedlicher Gewichtung benannt.

Jutta Schulte-Gräfen bezieht sich auf den Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen, beschreibt aber vor allem, wie stark sich dieser auf der persönlichen Ebene ausgewirkt hat. Sie formuliert dies wie folgt: *„Ein ganz wichtiger erfolgsbringender Punkt war für mich dieser Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen. Ich könnte mir vorstellen, dass das vielleicht auch einer der Schlüssel ist, warum das auf einmal so funktioniert hat. Ich habe das bei mir und auch bei vielen anderen erlebt, dass ein ganz neues Selbstbewusstsein entstanden ist. Als Eifler und vor allem für die Vulkaneifel. Also das, was man vorher gewusst hat, tief innen drinnen, worüber man gar nicht gesprochen hat, das hat eine Formulierung bekommen. Die Wertigkeit ist eine viel höhere geworden. So habe ich es erlebt. Und damit zusammenhängend eben diese Bewusstseinsbildung für diesen Wandel. Dass man eben sagt „okay“, wenn das jetzt so eine Wertigkeit hat und wenn mir das so viel auf unterschiedlichen Ebenen bedeutet, und wenn man jetzt dieses und das und jenes ändern kann, dann muss man anfangen auch selber was dafür zu tun. Ich glaube das Eine musste erst passieren, damit sich das Andere hinten drauf setzen konnte.“*

Mit dem Verweis auf das neue Selbstbewusstsein wird ein Wandel im Individuum angesprochen, der in der Begegnung und im gemeinsamen Arbeiten entstanden ist und mit Wertschätzung verbunden ist. Diese Wertschätzung führt dann zu weiterem Handeln.

Der Erfolgsfaktor der Vernetzung von Akteuren wird von Verena Welter herausgestellt. Sie beschreibt dazu den Anspruch des WEGE-Prozesses Akteure zusammenzubringen und führt aus: *„Denn jeder ist mit seinen Sachen unterwegs und dabei fällt dann gar nicht auf, dass [...] man zum Beispiel zusammenarbeiten kann, weil man im gleichen Sektor unterwegs ist. Die Synergien, die daraus entstehen, dann auch zu nutzen.“* Und weiter: *„Das ist ein ganz wichtiger Punkt, weil auch immer wieder in Arbeitskreisen und Sitzungen rauskommt „Ach so, das macht ihr. Ich hab ja die und die Idee, da können wir uns ja vielleicht mal zusammensetzen“. Das hatten wir jetzt schon öfters.“*

Neben der Vernetzung der Akteure vor Ort zeigt der WEGE-Prozess auch, dass eine übergeordnete (regionale, bundesweite) Vernetzung erfolgsrelevant sein kann. Zum einen fördert der Erfahrungsaustausch mit anderen ländlichen Regionen und Fachakteuren das Miteinander und voneinander lernen. Zum anderen können über das Netzwerk einzelne Akteure hinsichtlich inhaltlicher Fragestellungen angesprochen werden. Zudem können Experten von außen den Prozess vor Ort durch Referententätigkeit stärken.

4.3.3.7. Haltung in der Prozessgestaltung

Aus dem WEGE-Prozess kann abgeleitet werden, dass die Frage mit welcher Haltung der Prozess gestaltet wird, für den Erfolg entscheidend sein kann. Im WEGE-Prozess wurde deutlich, dass eine wertschätzende, den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellende Grundhaltung ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, sollen viele Menschen im lokalen Veränderungsprozess mitgenommen werden.

Von Dr. Tim Becker wird diese Haltung als eine wertschätzende Zusammenarbeit von Menschen auf „Augenhöhe“ beschrieben. Im WEGE-Prozess treffen Menschen aus den unterschiedlichsten Zusammenhängen zusammen, um gemeinsam an einer Aufgabenstellung zu arbeiten. Die Arbeitsprozesse sind davon geprägt, dass sich diese Menschen mit ihrem Know-how konstruktiv einbringen und dass Raum und Zeit für die gemeinsame Entwicklung eines Lösungsansatzes zur Verfügung stehen.

Eine weitere Folge ist zudem eine Wertschätzung für die Mitwirkung des Einzelnen, so dass auch Wertschätzung als ein Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse benannt wird. Durch diese Wertschätzung wird weiteres Engagement ausgelöst, Dr. Tim Becker beschreibt dies als *„die Stärkung der Eigeninitiative durch Wertschätzung“*. Mit der Folge, dass *„bei einigen [...] so eine Art Stolz [aufblitzt], dazugehören“* und dies *„Identifikation“* schafft.

Auch der Faktor Zeit ist für das Gelingen eines solchen Prozesses relevant. Die Gestaltung von lokalen Veränderungsprozessen ist komplex und bedarf einer intensiven Auseinandersetzung mit Inhalten und Methoden. Dies kann nicht nebenbei und im Tagesgeschäft erfolgen, hierfür benötigt man ausreichend Zeit und Möglichkeiten der Reflexion – zu Beginn und über den gesamten Prozessverlauf. Sich *„Zeit zu nehmen“* ist somit auch Teil einer Haltung in der Prozessgestaltung und Werner Klöckner beschreibt, wie wichtig dies für das Gelingen eines solchen Prozesses ist: *„Das ist auch ein Erfolgsfaktor, dass man sich Zeit nimmt, um so etwas zu Denken, Vorzubereiten, die Herangehensweise für sich [...] identifiziert zu haben. Und auch gefunden zu haben, wie man es machen will.“*

Auch Marlene Wierz-Herrig verweist auf die Notwendigkeit, sich Zeiten der Reflexion zu nehmen: *„Ich denke auch, dass es zum Erfolg geführt hat, dass diese Reflexionsschleifen im WEGE-Prozess da waren. [...] Die einfach wichtig waren um zu reflektieren, wo stehen wir, wo gehen wir hin.“*

Diese Reflexion ist auch notwendig, da ein Veränderungsprozess wie der WEGE-Prozess einer ständigen Weiterentwicklung bedarf, er somit ein dauernder Lernprozess ist. Werner Klöckner beschreibt dies mit den Worten: *„Ein Erfolgsfaktor ist auch, dass man sich nicht auf irgendetwas ausruht, sondern den Prozess als solchen ständig weiterentwickelt.“* Wandel gestalten heißt damit in einem Veränderungsprozess vor allem zu lernen mit Veränderung umzugehen und den Prozess ständig fortzuentwickeln.

4.3.4. Beurteilung der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung auf Basis des WEGE-Prozesses

Der WEGE-Prozess kann zusammenfassend als ein sehr erfolgreicher Einstieg der Verbandsgemeinde Daun in einen lokalen Veränderungsprozess bewertet werden.

Mit dem WEGE-Prozess ist es gelungen, eine dauerhafte und visionsorientierte Entwicklung der Verbandsgemeinde Daun auszulösen. Es konnte zudem gezeigt werden, dass ein ganzheitlicher Ansatz und das mehr oder weniger gleichzeitige Bespielen verschiedener Themen in einem solchen Prozess möglich ist. Die daraus resultierende inhaltliche und prozessuale Komplexität konnte im WEGE-Prozess erfolgreich bewältigt werden.

Marlene Wierz-Herrig beschreibt dies mit den Worten: *„[...] dann wäre es für mich, dass der WEGE-Prozess ein erfolgreicher Einstieg der Verbandsgemeinde Daun in einen Veränderungsprozess ist, [...] dass es gelingen kann, die Ortsgemeinden und die Stadt zukunftsfähig aufzustellen und dass die Vision der gesunden Verbandsgemeinde ganz real erreicht werden kann.“*

Darüber hinaus sollte mit dem WEGE-Prozess auch praktisch erprobt werden, ob eine Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung möglich ist. Dazu wurde der WEGE-Prozess entlang des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans konzeptionell aufgebaut und für eine ländliche Gemeinde im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insbesondere dem demografischen Wandel ausgerichtet.

Da dies vor Beginn des WEGE-Prozesses so noch nicht erfolgt war, musste die Verbandsgemeinde Daun in der praktischen Erprobung viele neue Wege gehen. Der Wege-Prozess war und ist nach wie vor ein innovativer Prozess in der ländlichen Entwicklung.

Innovative Prozesse sind immer mit Lernprozessen verbunden, sowohl auf der instrumentellen Seite als auch in der praktischen Umsetzung vor Ort. Diese Lernprozesse haben auch im WEGE-Prozess stattgefunden. Nicht alles konnte wie konzipiert in die Realisierung gebracht werden, Nachjustierungen aufgrund von aufgetretenen Schwierigkeiten im Prozess waren notwendig. Insbesondere um die Balance zwischen Impuls und Ressourcen wurde immer wieder gerungen. Auch Schleifen in der Prozessgestaltung traten auf, sind jedoch durch den Prozessfortschritt insgesamt überwogen worden.

Betrachtet man den WEGE-Prozess als einen langfristigen Prozess, so sind die bisher erreichten Ergebnisse mehr als zufriedenstellend. Davon unberührt bleibt, dass der WEGE-Prozess auch in Zukunft noch viele Aufgaben zu bewältigen und Fragen zu lösen hat. Dies ist insbesondere vor der Tatsache zu sehen, dass im WEGE-Prozess noch nicht alle Stufen eines Veränderungsprozesses nach John Kotter durchlaufen werden konnten. Insbesondere die Stufen sieben (Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren) und acht (Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern) konnten bisher nur begonnen werden.

Aus diesem Grund kann die Übertragbarkeit von Change Management noch nicht abschließend bewertet werden. Der WEGE-Prozess zeigt jedoch, dass eine Gestaltung eines Veränderungsprozesses entlang des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans und damit nach den Prinzipien des Change Managements in einer ländlichen Gemeinde nach den bisherigen Erkenntnissen erfolgreich möglich ist.

Oder mit den Worten von Marlene Wierz-Herrig formuliert: *„Und dieser Einstieg ist einfach für mich rundum gelungen und erfolgreich. Das hat so für mich in der Reflexion auch ganz viel damit zu tun, dass die Methode des Change Management, die gewählt wurde, tatsächlich auch im kommunalen Bereich, also nicht nur in der Wirtschaft, funktionieren kann. Das würde ich schon sagen.“*

Darüber hinaus können aus der Zusammenschau der bisherigen Ausführungen zum WEGE-Prozess für ein Gelingen des Veränderungsprozesses verschiedene Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden. Zunächst sollen diejenigen vorgestellt werden, die den WEGE-Akteuren in der Rückschau als besonders relevant erschienen sind. Hierbei wird sich nur auf die Auswertung der Interviews, nicht auf anschließende Befragung mit Fragebogen bezogen.

Hier sind die Erfolgsfaktoren (geclustert):

Vision, Strategie , Ziele und Erfolge

- Das Vorhandensein einer stimmigen Vision sowie eines Visionsträgers, der die Vision mit Beharrlichkeit in die Umsetzung bringt
- Das strategische Handeln neben dem Tagesgeschäft
- Das Gewinnen von Mitstreitern, um dem Prozess Durchschlagskraft zu geben und den Prozess auf viele Schultern zu legen
- Das Vorhandensein früher und sichtbarer praktischer Erfolge

Umgang mit der Komplexität

- Das Vorhandensein einer breiten inhaltlichen Mitwirkungsfläche, um vielfältige Anknüpfungsmöglichkeiten zu gewährleisten
- Das Vorhandensein von Mechanismen zum Umgang mit der Komplexität, die sich aus einem flächendeckenden und ganzheitlichen Ansatz ergibt
- Das Austarieren einer Balance zwischen Prozessimpuls und zur Verfügung stehenden Ressourcen, insbesondere bei ehrenamtlich Tätigen

Bewusstseinsbildung bzw. Gestaltung der Kommunikation im Prozess

- Die Gestaltung einer Bewusstseinsbildung mit ausreichend Raum und Zeit
- Die gelingende Kommunikationsgestaltung entsprechend dem Prozessverlauf

Einbeziehung der Menschen in den Prozess

- Das Mitnehmen von Menschen im Prozess
- Das Ermöglichen von dauerhaftem (ehrenamtlichen) Engagement, bspw. als WEGE-Botschafter
- Das Bereitstellen von eigenen „Gestaltungsräumen“ für Jugendliche

Ressourcenausstattung für den Prozess

- Eine ausreichende Personalausstattung zur Gestaltung des Veränderungsprozesses mit hauptamtlichen Personal (in der Verwaltung) und – zumindest zu Prozessbeginn – einer externen Begleitung
- Eine ausreichende Verfügbarkeit von Finanzmitteln zur Finanzierung des Veränderungsprozesses an sich sowie von Umsetzungsprojekten

Begegnung und Vernetzung

- Das Ermöglichen von persönlicher Begegnung
- Die Vernetzung von Akteuren auf allen Ebenen, um Synergien zu nutzen, gemeinsam zu lernen und gegenseitig zu unterstützen

Haltung in der Prozessgestaltung

- Das Vorhandensein einer wertschätzenden, den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellende Haltung
- Die Etablierung einer positiven Kommunikation
- Das Vorhandensein von ausreichender Zeit im Prozess, zum Durchdenken, zum Vorbereiten, zum Durchführen und zum Reflektieren
- Die dauerhafte Weiterentwicklung des Prozesses im Sinne eines lernenden Prozesses

In der Befragung wurden die WEGE-Akteure ebenfalls gebeten einen Fragebogen zu allgemein formulierten Erfolgsfaktoren auszufüllen. Dazu wurden 22 Erfolgsfaktoren zur Beurteilung nach Schulnotensystem von 1: sehr wichtig bis zu 6: unwichtig angeboten. Alle sieben WEGE-Akteure nahmen diese Bewertung vor, nachfolgende Tabelle stellt die Auswertung dar (Tabelle 8). Dabei werden die Bewertungen als Durchschnittswerte dargestellt.

Die Ergebnisse sind weiterhin als zusammenfassende Einschätzung der befragten WEGE-Akteure zu verstehen, bei einer Grundgesamtheit von N= 7 verbietet sich eine differenziertere Auswertung.

Tabelle 8: Wichtigste Aspekte in einem erfolgreichen Veränderungsprozess in der ländlichen Entwicklung. Einschätzung der befragten WEGE-Akteure. Eigene Darstellung.

Erfolgsfaktoren: Welches sind Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Aspekte für einen erfolgreichen Veränderungsprozess (in der ländlichen Entwicklung)?	
	Durchschnitt
Mindestens ein Visionsträger ist vorhanden und treibt den Prozess voran.	1
Eine klare Vision liegt vor.	1,14
Die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess wird von Betroffenen (Politik, Akteure, Bürger) gesehen, Dringlichkeit liegt vor.	1,14

Die Kommunikation erfolgt im Prozess klar und authentisch.	1,14
Multiplikatoren bringen den Veränderungsprozess in die Fläche, in jedes Dorf.	1,14
Eine Strategie zur Umsetzung der Vision liegt vor und wird kommuniziert.	1,29
Der Veränderungsprozess wird – zumindest am Anfang – extern begleitet und beraten.	1,43
Eine gemeinsame Vorstellung über den Verlauf des Veränderungsprozesses liegt bei der Steuerungsgruppe vor.	1,43
Akteure werden umfassend informiert und eingebunden.	1,57
An einer positiven Kultur und ein gutes Zusammenleben der Menschen wird gearbeitet.	1,57
Mit aufkommenden Widerständen und Konflikten wird konstruktiv umgegangen.	1,57
Personelle und finanzielle Ressourcen (Personal, Fördermittel, Finanzierungsmöglichkeiten) sind ausreichend vorhanden.	1,57
Sichtbare Erfolge werden geplant und kommuniziert.	1,57
Die Kommunikation erfolgt im Prozess mit vielen Formaten (Veranstaltungen, Flyern, Anzeigen, Filmen, persönliche Gespräche etc.).	1,71
Die Verwaltung ist intensiv in den Veränderungsprozess eingebunden und unterstützt diesen.	1,71
Ein konsequentes Messen des Veränderungsfortschritts erfolgt, Monitoring und Evaluation wird durchgeführt.	1,71
Akteure und Partner bringen den Prozess an vielen Stellen mit eigenen Initiativen voran.	1,86
Ein breit gefächertes Qualifizierungsprogramm für Akteure, Verwaltung und Bürger liegt vor.	1,86
Eine Auseinandersetzung mit den Werten, auf denen die Vision beruht, ist erfolgt.	1,86
Die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess sind analysiert und gut verstanden.	2
Ein Austausch mit anderen ländlichen Gemeinden und Regionen erfolgt.	2,14
Ein politischer Konsens zur Durchführung eines Veränderungsprozesses liegt zu Beginn vor und trägt über den Prozessverlauf.	2,14

In der Befragung schätzten die WEGE-Akteure alle angebotenen Erfolgsfaktoren in ihrer Wichtigkeit als „sehr wichtig“ bis „wichtig“ ein. Die Durchschnittsnoten bewegen sich dabei von 1,0 bis 2,14. Zentral für den Erfolg eines gestalteten Veränderungsprozesses wird das „Vorhandensein eines Visionsträgers“ (Note: 1,0) angesehen, gefolgt von einer „klaren Vision“, einer „authentischen und klaren Kommunikation im Prozess“, dem Vorliegen einer „Dringlichkeit“ sowie von „Multiplikatoren, die den Prozess in die Fläche bringen“ (alles Note 1,14). Alle diese Punkte wurden vorab auch in den Interviews benannt.⁸⁴

⁸⁴ Vergleicht man diese Ergebnisse mit den verschiedenen Ergebnissen der Befragungen im Unternehmensbereich, so zeigt sich, dass die Visionsdefinierung in beiden Fällen zentral ist. Eine realistische und klare Vision und ihre Vermittlung wird auch in den Studien von Capgemini Consulting als wichtigster oder zweitwichtigster Erfolgsfaktor benannt – korrespondierend mit dem „Commitment des Top Managements“ (Capgemini Consulting (2005), Capgemini (2008), Capgemini Consulting (2012)). Dies entspricht dem Vorhandensein eines Visionsträgers in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen in der ländlichen Entwicklung, der hier als zentral benannt wird. In beiden Fällen wird weiterhin die Bedeutung der

Vergleicht man die Ergebnisse der Interviews mit den Ergebnissen dieser Bewertung so fällt auf, dass die WEGE-Akteure auch eher methodische Erfolgsfaktoren wie z.B. „ein konsequentes Messen des Veränderungsfortschritts“, ein „breit gefächertes Qualifizierungsprogramm“ und eine „Analyse der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen“ auf Nachfrage im Fragebogen in der Wichtigkeit hoch einstufen, diese jedoch nicht selbst benennen.

In den Interviews wurden hingegen wesentlich stärker erfolgsrelevante Faktoren sichtbar, die sich indirekt oder direkt der eingenommenen Haltung im Prozess zuordnen lassen. Praktisch alle befragten WEGE-Akteure verweisen bei den Erfolgsfaktoren auf einen sehr persönlichen, vom Menschen her denkenden Ansatz, den sie wichtig für das Gelingen des WEGE-Prozesses halten.

Dies führt zu der Erkenntnis, dass es für den Erfolg eines solchen Veränderungsprozesses nicht nur wichtig ist, was prozessual und inhaltlich, sondern auch wie und mit welcher Intention dies getan wird. Dies sollte bei der Konzeption von lokalen Veränderungsprozessen in der ländlichen Entwicklung berücksichtigt werden.

Betrachtet man nun abschließend die Frage, ob aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses eine erfolgreiche Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung abgeleitet werden kann, so ist zu berücksichtigen, dass bislang die Gestaltung eines Veränderungsprozesses in dieser Anlage nur in der Verbandsgemeinde Daun pilotiert wurde.

Damit fehlen bislang Erkenntnisse wie variabel das Instrument auf die vor-Ort-Situation einer ländlichen Gemeinde angepasst und wie die praktische Umsetzung der Stufen sieben und acht erfolgen kann. Auch ließ sich noch nicht herausarbeiten, unter welchen Rahmenbedingungen, in welchen Spielarten und in welcher Intensität andere ländliche Gebiete einen Veränderungsprozess durchlaufen könnten. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Darüber hinaus kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden, welche bzw. wie stark welche Herausforderungen bei der Gestaltung von solchen Veränderungsprozessen in verschiedenen Regionen zum Tragen kommen. Eine erste Einschätzung zu besonderen Herausforderungen, die bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu erwarten sind, entstammt der Befragung der WEGE-Akteure.

Nachfolgende Tabelle stellt aus Sicht der WEGE-Akteure die bedeutendsten Herausforderungen dar, wieder aufbereitet in der Form einer Zusammenschau der Ergebnisse nach Schulnoten.

Kommunikation deutlich. Auch die Studien im Unternehmensbereich messen einer guten Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu (Capgemini Consulting (2005), Capgemini (2008), Capgemini Consulting (2012), IBM Business Services (2007)). Diese sollte je nach Studie „offen“, „klar“, „ehrlich“ und „rechtzeitig“ sein. Im Vergleich auffällig ist zudem, dass der Aspekt „Dringlichkeit“ von den WEGE-Akteure für Veränderungsprozesse sehr hoch eingeschätzt wird, er in den Befragungen im Unternehmensbereich zwar in einigen Studien benannt wird, aber eine untergeordnete Rolle spielt. Dies lässt sich als Hinweis darauf verstehen, dass gestaltete Veränderungsprozesse in der ländlichen Gemeinde wesentlich stärker als im Unternehmensbereich auf den Bewusstseinswandel und der Erkenntnis der Notwendigkeit bei den Betroffenen setzen müssen, da hier die meisten Akteure ehrenamtlich tätig sind und nur über die Erkenntnis und des Fühlens der Notwendigkeit der Veränderung zum Mitmachen aktiviert werden können. Im Unternehmensbereich kann dies zu einem größeren Anteil über die vorhandenen Hierarchien gesetzt und Mitarbeit der unteren Ebenen erwartet werden. Dies korrespondiert damit, dass die WEGE-Akteure Multiplikatoren, die den Prozess in die Fläche bringen, eine hohe Bedeutung zumessen.

Tabelle 9: Bedeutendste Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen in der ländlichen Entwicklung. Einschätzung der befragten WEGE-Akteure. Eigene Darstellung.

Herausforderungen	
Welches sind Ihrer Einschätzung nach die bedeutendsten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen (in der ländlichen Entwicklung)?	
	Durchschnitt
Eine stimmige Vision zu finden, an dem sich der Veränderungsprozess orientieren kann	1
Die Denkweisen und Einstellungen bei Akteuren und Bürgern zu verändern, „den Wandel in den Köpfen“ zu gestalten	1,14
Verantwortungsbereitschaft und Engagement bei Akteuren und Bürgern zu wecken	1,14
Eine Strategie mit klaren Zielsetzungen zu entwickeln und diese umzusetzen	1,29
Die Bedeutung von guter Kommunikation in Veränderungsprozessen zu erfassen und Kommunikationsfehler zu vermeiden	1,43
Einen Visionsträger zu finden, der den Veränderungsprozess initiiert	1,43
Ausreichend Ressourcen für den Veränderungsprozess zur Verfügung zu haben (Budget und Personal)	1,57
Einen dauerhaften politischen Konsens für den Prozess sicherzustellen	1,57
Die Komplexität eines Veränderungsprozesses zu erfassen und zu steuern	1,71
Mit der Langfristigkeit des Prozesses umzugehen	1,71
Viele notwendige Aktivitäten zu orchestrieren, ohne Akteure und Bürger zu überfordern	1,86
Eine echte Erfolgskontrolle der Aktivitäten im Veränderungsprozess zu gewährleisten	1,86
Mit auftretenden Interessen und Zielkonflikten umzugehen	2
Eine zeitliche Überforderung von Kommunalpolitik und Akteuren zu vermeiden	2
Ausreichende Prozesskompetenz bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sicherzustellen	2

Als größte Herausforderung wird dabei von allen Befragten benannt, eine „stimmige Vision zu finden“ (Note 1,0). Auch den „Wandel in den Köpfen“ (und Herzen) zu gestalten, wird dabei als große Herausforderung beschrieben ebenso das „Wecken von Verantwortungsbereitschaft und Engagement von Akteuren und Bürgern“ (beides Note 1,14).⁸⁵

⁸⁵ In der Studie von IBM Business Services (2007) wird auch nach den größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmensbereich gefragt. Hier findet sich im Vergleich zu der Beurteilung der WEGE-Akteure ein etwas unterschiedliches Bild. In der Einschätzung der WEGE-Akteure findet sich erneut das Bild, dass der Erfolg von gestalteten Veränderungsprozessen stark von der „freiwilligen“ Involvierung von Bürgern und Akteuren abhängt. Ob dies gelingt hängt zum einen von der Vision, zum anderen von der eigenen Erkenntnis und dem eigenen Engagement ab. Folgerichtig halten daher die WEGE-Akteure das Finden der stimmigen (und damit der richtigen) Vision für das Veränderungsgebiet, die Gestaltung des „Wandels in den Köpfen und Herzen“ und das Wecken der Verantwortungsbereitschaft für die größten Herausforderungen. Das „Verändern von Denkweisen/

Damit wird deutlich, dass der Dreh- und Angelpunkt eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses die Vision ist. Sie ist zentraler Erfolgsfaktor und gleichzeitig größte Herausforderung in einem solchen Prozess. Doch hier liegt auch der Schlüssel. Change Management ist ein Instrumentarium der Prozessgestaltung, ein Mittel um eine Vision zu erreichen. Die Frage, welche Vision die richtige ist, muss im Rahmen der strategischen Überlegung gelöst werden. Allerdings gilt auch: Erfolgreiche Entwicklung kann nur ausgelöst werden, wenn die Vision stimmt. Stimmt die Vision nicht oder kennt man sie gar nicht, hilft auch die schönste Prozessgestaltung nicht.

Einstellungen“ wird auch bei IBM Business Services (2007) als zentral herausgestellt, gefolgt jedoch von dem Aspekt „Ressourcenknappheit (Budget, Personal) und Veränderung der Unternehmenskultur. Ein „Wandel in den Köpfen und Herzen“ ist natürlich auch in Unternehmen wichtig, muss doch ein Change-Prozess auch von den Mitarbeitern und Führungskräften getragen werden.

5. Einsatz von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) im altersgerechten Dorfumbau und zur nachhaltigen Integration von Migranten in ländlichen Räumen

Mit den bisherigen Ausführungen konnte gezeigt werden, dass sich Change Management konzeptionell auf die ländliche Entwicklung übertragen lässt (Kapitel 3). Ebenso konnte mit dem Pilotverfahren in der Verbandsgemeinde Daun dargelegt werden, dass eine praktische Prozessgestaltung mit Change Management möglich ist und zu einem erfolgreichen Entwicklungsprozess führen kann (Kapitel 4).

In den bisherigen Darlegungen wurde sich dabei vor allem auf die Prozessarchitektur und die Prozessgestaltung bezogen. Eine Darstellung von Ergebnissen mit Blick auf zentrale Handlungsfelder wie z.B. der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge ist bislang nicht erfolgt. Dies soll nun ergänzend geschehen.

Nachfolgend wird dargelegt, wie mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen ein prozessualer Rahmen für einen altersgerechten Dorfumbau geschaffen werden kann. Dabei wird sich neben einer Begriffsbestimmung vor allem auf die Handlungsfelder Siedlungsentwicklung und Daseinsvorsorge bezogen. Somit wird beleuchtet, wie Anpassungen und Weiterentwicklungen in diesen Bereichen in Gebieten mit Schrumpfungsprozessen und einer Altersstrukturverschiebung in der Bevölkerungsstruktur aussehen können. Die Ausführungen beziehen dabei die Erkenntnisse des Pilotverfahrens der Verbandsgemeinde Daun mit ein, da sich unter dem Dach des WEGE-Prozesses intensiv mit der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge beschäftigt wurde. Zu beiden Bereichen wurden Umsetzungsprojekte durchgeführt.⁸⁶

Darüber hinaus wird ausgeführt, inwieweit gestaltete lokale Veränderungsprozesse zur nachhaltigen Integration von Migranten eingesetzt werden können. Dabei wird zum einen beleuchtet, welche Chancen und Herausforderungen aus der Zuwanderung für ländliche Räume resultieren (können). Zum anderen wird der Frage nachgegangen, ob es einen gezielten prozessualen Unterstützungsbedarf zur Bewältigung der Integrationsaufgaben in ländlichen Gemeinden gibt und wie dieser in Eckpunkten auszugestalten ist. Die Prüfung, ob und wie gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) ländliche Gemeinden in diesem Bereich prozessual unterstützen können, erfolgt theoretisch. Im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun spielte diese Frage bislang keine herausgehobene Rolle.

5.1. Einsatzgebiet altersgerechter Dorfumbau

5.1.1. Altersgerechter Dorfumbau – eine Begriffsbestimmung⁸⁷

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) können in ländlichen Räumen eingesetzt werden, um mit den Herausforderungen des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels umzugehen. Wie in Kapitel 2 dargelegt, wirkt sich der gesellschaftliche Wandel praktisch auf alle Handlungsfelder – Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge und wirtschaftliche Entwicklung – gleichzeitig aus.

Praktisch erfahrbar wird dies für die Menschen in ihrem konkreten Lebensumfeld, sowohl hinsichtlich des Handlungsdrucks als auch hinsichtlich möglicher Lösungsansätze.

⁸⁶ Hier muss vor allem das LEADER-Projekt „DIE-Chance für das Dorf!“ und das MORO-Vorhaben „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ mit dem anschließenden Projekt „Dauner Viadukt von Jung bis Alt“ genannt werden.

⁸⁷ Weiterführende Ausführungen finden sich in Soboth et al. (2014b).

Tauchen verödete Ortskerne, Schrottimmobilien, verlassene Läden und geschlossene Gaststätten im Ortsbild auf, kann man dem Ort den Problem- und Handlungsdruck ansehen. Im Positiven können die Menschen vor Ort aber auch gemeinsam erleben, wie die Neuaufstellung für die Zukunft gemeinsam gelingen kann. Denn die Mitgestaltung am eigenen Lebensumfeld ist gerade in den kleineren Strukturen bspw. eines Dorfes direkt möglich.

Für viele Menschen sind daher Dörfer und die kleinen Zentren die Kristallisationspunkte ländlichen Lebens. Während es kleinere Zentren aufgrund ihrer Größe und Infrastrukturausstattung oftmals leichter haben, sich im demografischen Wandel zu beweisen, haben es insbesondere viele Dörfer schwer, sich mit den beobachtbaren Entwicklungen auseinanderzusetzen und sich infrastrukturell zukunftsfähig aufzustellen. Aber gerade den Dörfern muss es in den betreffenden Gebieten gelingen, sich auf Schrumpfung und Alterung einzustellen, wenn sie in Zukunft bestehen bleiben wollen. Gelingt es ihnen nicht, werden sie an Attraktivität verlieren und im Laufe der Zeit teilweise von den Landkarten verschwinden.

Der altersgerechte Dorfumbau benennt einen inhaltlichen Lösungsansatz, der eine Anpassung an eine weniger und älter werdende Bevölkerung ermöglichen soll und der im Rahmen von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) umgesetzt werden kann.

Im fachlichen Diskurs ist der Begriff „Dorfumbau“ für ländliche Gebiete mit ihren Dörfern und kleinen Zentren (ländliche Kleinstädte) in Schrumpfungsregionen eingeführt. Unter Dorfumbau wird nach Kunz et al. (2014) eine „Vielzahl von Anpassungsmaßnahmen“ verstanden, die durch den „anhaltenden demografischen und wirtschaftlichen Wandel erforderlich werden“. Im Fokus steht dabei der Umbau von Siedlungsstrukturen im ländlichen Raum, angesprochen werden aber auch Aspekte des Umbaus der Infrastruktur und des Zusammenlebens vor Ort (Kunz et al. (2014, S. 96)).

Kötter (2009) betont, dass unter Dorfumbau „ein regionaler strategischer Ansatz zur Anpassung der Siedlungsentwicklung an die Funktionsverluste und sonstigen Auswirkungen von demografischen und wirtschaftlichen Strukturveränderungen und Schrumpfungsprozessen“ zu verstehen ist. Dorfumbau vollzieht sich damit im Spiel der räumlichen Ebenen und muss sowohl auf der regionalen, auf der lokalen als auch auf der örtlichen Ebene bearbeitet werden (vgl. dazu auch Kunz (2016)).

Da sich ländliche Gebiete in Schrumpfungsregionen nicht nur mit rückläufigen Bevölkerungszahlen auseinander setzen, sondern sich auch für eine andere, ältere Bevölkerungsstruktur neu aufstellen müssen, wurde Dorfumbau von Soboth et al. (2014b) um den Begriff „altersgerecht“ erweitert. Hiermit soll betont werden, dass im altersgerechten Dorfumbau die Notwendigkeiten, die sich aus der Altersstrukturverschiebung ergeben, besonders berücksichtigt werden. Dabei verstehen Soboth et al. (2014b) unter altersgerecht nicht altengerecht. Vielmehr sollen im altersgerechten Dorfumbau alle Altersklassen in den Blick genommen werden. Das altersgerechte Dorf ist das Dorf aller Generationen und berücksichtigt die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen, Senioren und Hochbetagten.

In einem altersgerechten Dorfumbau müssen als Antwort auf den Funktionsverlust Strukturen rückgebaut oder anhand der neuen Bedarfe weiterentwickelt werden. Dies gilt sowohl für den bestehenden Siedlungsbereich einschließlich der Ortskernentwicklung als auch für Fragen der Daseinsvorsorge, inkl. der technischen Strukturen (Wasser- und Abwassernetze, Strom, Breitband, Straßen etc.). Aber auch Fragen des zukünftigen Zusammenlebens sind dabei neu zu gestalten. Insgesamt soll der altersgerechte Dorfumbau zu einer Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität beitragen.

Nachfolgend wird dargelegt, warum gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) einen guten prozessualen Rahmen bieten, um den altersgerechten Dorfumbau zu befördern. Dabei werden einfühend zentrale Charakteristika herausgestellt und exemplarisch in verschiedenen Bereichen (Siedlungsentwicklung, Kommunikationsorte, soziale Infrastruktur) vertieft.

5.1.2. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als prozessualer Rahmen für den altersgerechten Dorfumbau

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) eignen sich von ihrer Prozessarchitektur sehr gut, um den altersgerechten Dorfumbau zu befördern. Denn:

- Sie liefern einen prozessualen Rahmen, mit dem die oben benannten Themenbereiche flächendeckend, ganzheitlich und gemeinsam mit allen Betroffenen bearbeitet werden können.
- Sie bieten die Möglichkeit, einen Strauß an aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu binden und so eine Orchestrierung vorzunehmen.
- Sie bieten einen Ansatzpunkt um Veränderungen zu verankern, in dem sie neue Netzwerke und Arbeitszusammenhänge aufbauen aber auch mit bestehenden Strukturen (Kommunalpolitik, Verwaltung, bestehende Netzwerke) arbeiten.

Diese Haupterkenntnisse stellen sich in den einzelnen Themenbereichen wie folgt dar:

5.1.3. Siedlungs- und Ortskernentwicklung im altersgerechten Dorfumbau⁸⁸

In Schrumpfungsbereichen besteht ein beträchtlicher Druck in der Siedlungs- und Ortskernentwicklung, die Anpassung der Siedlungsstrukturen ist daher im altersgerechten Dorfumbau zentral. Dies bedeutet, dass je nach vorherrschendem Problemdruck im vorhandenen Gebäudebestand rückgebaut und vitalisiert werden muss. Innenentwicklung ist damit eine „vordringliche Aufgabe, die gemäß § 1a BauGB ohnehin einen gesetzlichen Auftrag für die Bauleitplanung darstellt und für eine wirtschaftliche tragfähige und sozial verantwortliche Ortsentwicklung unverzichtbar ist“ (Kötter (2009, S. 20)).

In der Innenentwicklung geht es somit darum, einen Umgang mit dem aktuell beobachtbaren und dem potenziellen Leerstand zu entwickeln. Dabei sind auch Aspekte wie z.B. die Aktivierung von Baulücken im Innenbereich, das Schaffen von Wohnraum gemäß moderner Wohnraumsprüche oder die Verbesserung des Wohnumfeldes zu berücksichtigen. Die Innenentwicklung richtet dabei den Blick auf die aktuellen Herausforderungen wie auf die zukünftig erwartbaren. In der Literatur finden sich vielfältige Hinweise, wie im Einzelnen mit diesen Fragestellungen umgegangen werden soll (siehe Kapitel 2).

Ebenso ist zu bedenken, dass beim Primat der Innenentwicklung im Sinne der von Kötter (2009) beschriebenen Doppelstrategien im Dorfumbau die „bedarfsbezogene Außenentwicklung z.B. für gewerbliche oder landwirtschaftliche Vorhaben“ möglich bleiben muss. Je nach Situation vor Ort muss daher entschieden werden, wie im Dorfumbau mit all diesen Aspekten umgegangen werden muss.

In einem Dorfumbau ist auch zu betrachten, wie die „Aufwertung des Wohnumfeldes“ verbessert werden kann. Defizite bestehen hier in der innerörtlichen Verkehrsbelastung, denn insb. an frequentierten Durchgangsstraßen finden sich oftmals Leerstände. Im Dorfumbau ist daher die Siedlungs- mit der Verkehrsentwicklung abzustimmen (Kötter (2009, S. 23)), Möglichkeiten der Verbesserung des Wohnumfeldes an Durchgangsstraßen sind zu realisieren (vgl. dazu Saarländisches Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft (2011)).

⁸⁸ Die hier im Überblick und in Soboth et al. (2014b) detaillierter dargestellten Erkenntnisse entstammen dem LEADER-Projekt der LAG Vulkaneifel „DIE – Chance für das Dorf!“ – ein Innenentwicklungsprojekt der vier Verbandsgemeinden Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen. Das Projekt wurde in Kooperation zwischen Plan Lenz GmbH, Winterspelt und dem IfR Institut für Regionalmanagement begleitet (vgl. hierzu Soboth et al. (2014a)).

Um den Bereich der Siedlungs- und Ortskernentwicklung in einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess (LVP) bearbeiten zu können, ist die Erarbeitung einer Innenentwicklungsstrategie notwendig. Diese hat vor allem die Aufgabe, ein Set an aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu entwickeln und damit die Instrumente der Innenentwicklung zu orchestrieren. In diese Orchestrierung fließen damit Maßnahmen und Initiativen ein, die neu im Veränderungsprozess erarbeitet wurden (bspw. die Qualifizierung von ehrenamtlich Tätigen in der Innenentwicklung, Wettbewerbe zur regionalen Baukultur). Berücksichtigung finden aber auch etablierte Instrumente, die zu einer Stärkung der Innenentwicklung führen (Dorfentwicklungsmaßnahmen, Dorfflurbereinigungsmaßnahmen, gemeindliche Entwicklungsinitiativen etc.).

Eine solche Orchestrierung ist sinnvoll und notwendig, da nur so ein ausreichend großer Impuls der Veränderung erzeugt werden kann. Einzelprojekte, wie bspw. die Revitalisierung eines Gebäudes, bleiben nahezu wirkungslos, wenn sie nicht in ein umfassendes Handeln eingebunden sind. Innenentwicklungsstrategien sollten möglichst regional abgestimmt werden. Verfolgt man aber den Anspruch bis auf die Ebene der einzelnen Dörfer zu wirken, ist die lokale Ebene geeignet, da sie die örtliche Ebene flächendeckend erreichen kann. In einer ländlichen Gemeinde ist es möglich, mit allen zugehörigen Dörfern und Stadtteilen/ Ortsteilen zu arbeiten.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) richten sich an die ländliche Gemeinde und können dies gewährleisten, da sie einen flächendeckenden (Multidorf-)Ansatz verfolgen. Zudem verstehen sie Innenentwicklung als Daueraufgabe, die in allen Orten umgesetzt werden soll. „Innenentwicklung als Daueraufgabe“ ist in solchen Veränderungsprozessen das Ergebnis veränderten Handelns, das aus dem Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel resultiert.

Um Innenentwicklung als Daueraufgabe zu verankern, wird in der Prozessarchitektur von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) daher darauf geachtet, dass sich alle Orte in einen gemeinsamen Lernprozess begeben und sich alle mit Fragen der Innenentwicklung beschäftigen (bspw. mit Aspekten wie der jährlichen Aufnahme und Bewertung der aktuellen und potenziellen Leerstandsituation, der Ansprache von Eigentümern leerstehender Gebäude, mit Initiativen zur Verbesserung der Wohnqualität älterer im Dorf lebender Menschen, mit der Aktivierung von Baulücken in privater Hand). Hierfür wird in einem solchen Veränderungsprozess ein geeigneter Rahmen der Zusammenarbeit geboten.

Einem solchen flächendeckenden Ansatz ist jedoch immanent, dass der Prozessfortschritt weniger schnell als bei einzelnen Innenentwicklungspilotprojekten mit engagierten Einzelorten ist, da alle eingebunden und mitgenommen werden müssen. Nicht nur das überzeugte, engagierte Dorf, sondern auch dasjenige, bei dem Widerstände oder Desinteresse vorliegt. Das macht die notwendigen Aushandlungsprozesse in der Innenentwicklung in lokalen Veränderungsprozessen schwieriger und langwieriger. Nichtsdestotrotz müssen sie geführt werden, will man Veränderung erzeugen.

In der Innenentwicklung ist Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ein zentraler Erfolgsfaktor, damit ist die Beschäftigung mit der Innenentwicklung im Rahmen von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) besonders erfolgsversprechend. Solche Prozesse haben wie dargelegt einen hohen Anteil an Bewusstseinsbildung, Sensibilisierung und Information. Sie sind zu einem großen Anteil kommunikative Prozesse mit einem breiten Spektrum an Kommunikationsformaten und beruhen auf einer Kommunikationsstrategie.

In dieser Kommunikationsstrategie kann die Notwendigkeit des Handelns (Problemkommunikation) mit Aspekten aus dem Bereich der Siedlungs- und Ortskernentwicklung verdeutlicht werden. Die Entwicklung der Leerstandsquote im Gebiet, der Anstieg potenzieller Leerstände, der Wertverlust von Immobilien in der Region, die Beeinträchtigung des Ortsbildes durch Schrottimmobilien, die Verödung des Ortskerns, die ungünstige Altersdurchmischung in bestimmten Bereichen in der

Ortslage sowie die Entwicklung untergenutzter Neben- und Ökonomiegebäude sind Inhalte, die im Rahmen der Problemmunikation aufgegriffen werden können und müssen.

Noch wichtiger ist jedoch die Vorteile des Lebens im Dorf deutlich zu machen, um wieder „Lust aufs Dorf zu machen“ (vgl. dazu Weber (2016)). Dies beinhaltet ein Werben für ein Leben und Wohnen in der Dorfmitte (in alten Gemäuern) sowie für eine engagierte Dorfgemeinschaft.

In den kommunikativen Kontext von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen ist auch das in der Innenentwicklung übliche Monitoring von (potenziellen) Leerständen und Baulücken einzuordnen. Natürlich dienen Leerstands-, Alters- und Baulückenkataster vornehmlich dem Erkenntnisgewinn und sind ein Basismodul zur Steuerung der Siedlungsentwicklung (Müller-Herbers et al. (2011, S. 246)). Sie können aber auch als ein Sensibilisierungsinstrument für kommunalpolitisch Tätige und Akteure vor Ort gesehen werden, das flächendeckend eingesetzt werden kann. Bei geeignetem Aufbau des Katasters ist es in den kleinen Strukturen des ländlichen Raums möglich, die Aktualisierung in den Dörfern in Form von Workshops oder Arbeitskreisen zu gestalten. Durch die regelmäßige Aktualisierung der Daten und vor allem durch die gemeinsame Interpretation in den kommunalpolitischen Gremien (Ortsbeiräte, Ortsgemeinderäte etc.) wird eine intensive Beschäftigung mit der Dorfentwicklung insgesamt und mit der Innenentwicklung im speziellen gefördert. Daher sollte zwar der Aufbau des Katasters durch die Verwaltung und ggf. durch einen externen Dienstleister durchgeführt werden, die Aktualisierung sollte jedoch vor Ort in den Dörfern erfolgen (ggf. mit Unterstützung durch die Verwaltung oder eines externen Dienstleisters).

Mit Blick auf den Wandel in den Köpfen und Herzen wurde dargelegt, wie wichtig in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen das persönliche Gespräch sein kann. Innenentwicklung benötigt einen kommunikativen Rahmen, in den einzelne Maßnahmen eingeordnet werden können. Ist dieser vorhanden, werden auch persönliche Ansprachen bspw. von Eigentümern leerstehender Bausubstanz leichter und Kontaktaufnahme mit alten Menschen, die alleine in ihrem Haus leben, überhaupt erst möglich.

Charakteristisch für solche Veränderungsprozesse ist weiterhin die Bildung von Veränderungs-koalitionen. Auch kann dieser Aspekt die Innenentwicklung in Schrumpfungsgebieten sehr befördern, wird er konsequent verfolgt. Auf der ersten Ebene benötigt die Stärkung der Innenentwicklung einen breiten politischen Konsens, d.h. „Innen vor Außen“ muss von den kommunalpolitischen Gremien entschieden und mitgetragen werden. Die Verabschiedung eines kommunalpolitischen Beschlusses (bspw. als Resolution zur Innenentwicklung) im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung in allen beteiligten Gremien dient nicht nur der inhaltlichen Beschäftigung mit dem Thema, sondern vor allem als politische Grundlage für den weiteren Prozess.

Darüber hinaus ist es hilfreich, ein breites Akteursnetzwerk aufzuspannen. In allen Gebieten gibt es bereits Akteure (Architekten, Vertreter der Immobilienwirtschaft und der regionalen Banken, Ingenieure, Planer, Energieberater, Denkmalschützer, Dorferneuerer etc.), die mit Aspekten der Siedlungsentwicklung befasst sind und zum Teil eigene Aktivitäten gestalten. Mit diesen Akteuren – ergänzt um kommunalpolitische Vertreter – ein Netzwerk zur Beförderung der Innenentwicklung zu gründen, kann als Aufbau einer inhaltlichen Veränderungscoalition verstanden werden. Dies ist in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) vorgesehen und wird aktiv in der Prozessgestaltung verfolgt.

Wie dargelegt ist die Innenentwicklung kein Projekt, was beginnt und abgeschlossen werden kann, sondern Daueraufgabe für Kommunalpolitik, Akteure und Verwaltung. Daraus resultiert die Notwendigkeit, die Verwaltung auf diese Daueraufgabe hin auszurichten. Dies trifft im kommunalen Bereich vor allem die Mitglieder der Bauverwaltung, die in noch stärkerem Maße zu Managern der Innenentwicklung bzw. des altersgerechten Dorfbbaus werden müssen. Dazu müssen entsprechende inhaltliche und methodische Qualifikationen erworben oder weiterentwickelt werden.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sehen hierfür im Rahmen der beschriebenen Organisationsentwicklung der Verwaltung entsprechende Qualifizierungsmodule vor.

Vertieft man den Gedanken weiter, dass der altersgerechte Dorfumbau einen flächendeckenden Ansatz erfordert, so muss das Thema in die Orte getragen werden. Auch in der Innenentwicklung können für diese Aufgabe ehrenamtlich Tätige als Kümmerer gewonnen werden (vgl. Kapitel 3), wie es Ansätze wie die „Leerstandslotsen“ (Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. (2013)) und die „DIE-Botschafter“ (Soboth et al. (2014a, S. 30)) zeigen. Die Hauptaufgabe dieser Kümmerer liegt in der Bewusstseinsbildung für die Herausforderung der Innenentwicklung und möglichen Lösungsansätzen. Sie unterstützen zudem einzelne Innenentwicklungsprojekte und nehmen bei Bedarf eine Vermittlungs-/ Lotsenfunktion zu Beratungs- und Fördermöglichkeiten der Innenentwicklung ein. In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen können sie im Team mit anderen ehrenamtlich im Prozess Tätigen arbeiten. Wichtig ist auch für diese Kümmerer, dass sie eng an die Verwaltung angegliedert werden und ihnen geeignete Austauschformate zur Verfügung stehen.

5.1.4. Kommunikationsorte im altersgerechten Dorfumbau⁸⁹

Lebendige Dörfer sind Dörfer des Mitgestaltens und der Teilhabe. In ihnen finden soziale Prozesse statt, die zu hohen Anteilen kommunikativ vermittelt werden. Lebendige Dörfer sind somit „kommunikative“ Dörfer. Sie benötigen Orte der Kommunikation und Möglichkeiten, an denen sich die Dorfgemeinschaft treffen kann. Die Beschäftigung mit Kommunikationsorten, insbesondere mit denen im halb-öffentlichen⁹⁰ und öffentlichen Raum, ist daher wichtig und in einem altersgerechten Dorfumbau vorzusehen.

Blickt man in die Dörfer, so findet man eine Vielzahl von Kommunikationsgebäuden und -plätzen. Diese sog. Kommunikationslandschaft ist oftmals breiter aufgestellt, als man auf den ersten Blick vermutet und wie im Bewusstsein vieler Bürger präsent ist. Zentrales Problem dabei ist, dass die heutige Kommunikationslandschaft für höhere Bevölkerungszahlen in den Dörfern ausgelegt ist. Rückläufige Bevölkerungszahlen können einen Rückgang der Nachfrage bedeuten, da absolut weniger potenzielle Nutzer vorhanden sind.⁹¹ Nachteilig für die Nachfrage ist zudem, dass relevante Bevölkerungsgruppen tagsüber und bis in den Abend hinein immer weniger im Dorf anwesend sind. Sie pendeln zur Arbeit, zur Ausbildung oder zum Schulbesuch aus. Sind vor Ort sehr viele Kommunikationsorte vorhanden, verteilt sich die (sinkende) Nachfrage noch auf verschiedene Kommunikationsorte.

⁸⁹ Die hier im Überblick und in Soboth et al. (2014b) detaillierter dargestellten Erkenntnisse entstammen dem MORO-Vorhaben „Regionalstrategie Daseinsvorsorge“ für die Verbandsgemeinde Daun. Im Rahmen dieses Vorhabens wurde ein Masterplan Kommunikationsorte erarbeitet, in dem die Kommunikationsorte in der Verbandsgemeinde Daun mit ihren Ortsgemeinden untersucht wurden (Soboth et al. (2013b)).

⁹⁰ Hiermit sind private Gebäude gemeint, die jedoch öffentlich zugänglich sind, z.B. Einkaufsläden, Dorfkneipen, Gaststätten.

⁹¹ Dies gilt, sofern das Angebot nicht verändert wird. Eine Veränderung der Angebote in den Kommunikationsorten hat natürlich auch eine Auswirkung auf die Nachfrage.

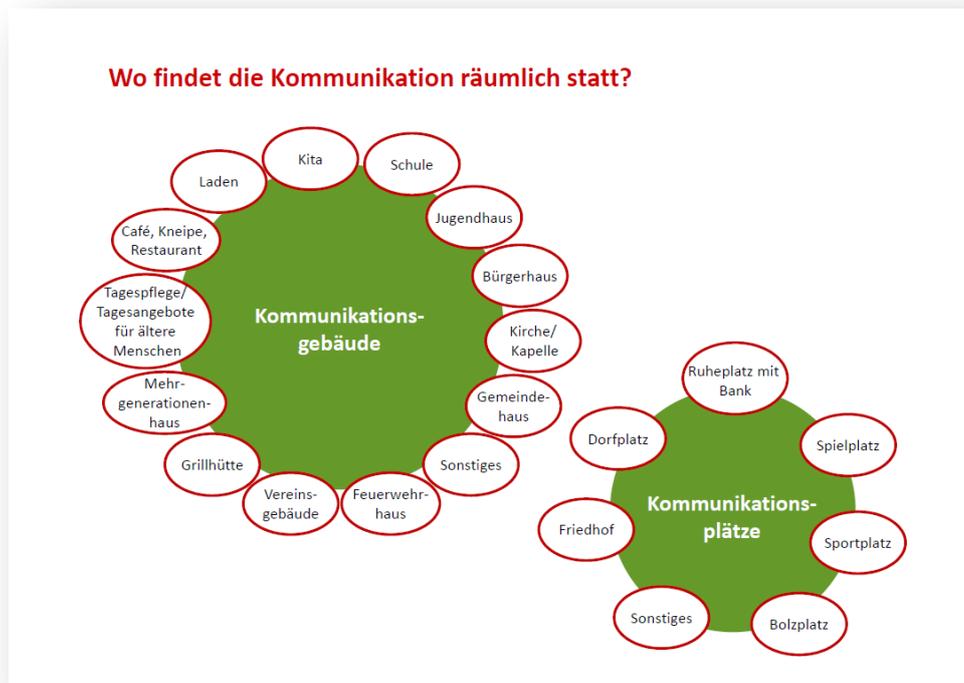


Abbildung 28: Kommunikationslandschaft im Überblick. Aus: Soboth et al. (2014b, S. 60).

Diese quantitative Nachfrageproblematik spiegelt sich in der Auslastung von Kommunikationsgebäuden wider. Exemplarisch zeigt dies eine flächendeckende Auslastungsabfrage aller Bürgerhäuser und Mehrzweckhallen in der Verbandsgemeinde Daun. Hier waren die Mehrzweckhallen in der Summe gut, die Bürgerhäuser in der Summe schlecht ausgelastet.⁹²

In der Beschäftigung mit der Kommunikationslandschaft muss auch berücksichtigt werden, dass sich Einkaufsläden, Gastronomie, Cafés, Banken etc. immer stärker aus der Fläche zurückziehen und in den ländlichen Zentren konzentriert werden. Damit verlieren die Dörfer nicht nur Funktionen der Nahversorgung, sondern vor allem Orte der Begegnung und der Alltagskommunikation. Sie verlieren Kommunikationsorte.

Zu einem Verlust von Kommunikationsorten können weiterhin Veränderungen in der Vereinslandschaft führen. Werden traditionelle Vereine aufgegeben und Spielgemeinschaften gegründet, werden zum Teil von Vereinen getragene Kommunikationsorte (Vereinsheime, Sportanlagen etc.) frei

⁹² Die flächendeckende Auslastungsabfrage aller Bürgerhäuser in der Verbandsgemeinde Daun wurde im Rahmen der Erarbeitung der Regionalstrategie Daseinsvorsorge als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) durchgeführt (vgl. dazu Soboth et al. (2013b)). Die Ergebnisse der Auslastungsabfrage der Bürgerhäuser offenbarten geringe Auslastungszahlen, ein Großteil der Bürgerhäuser wies Auslastungsquoten von unter 10% auf. Der Bezugsrahmen und Beurteilungsmaßstab in dieser Auslastungsabfrage wurden wie nachfolgend dargestellt gewählt.

Eine 100 %ige Auslastung wurde wie folgt definiert: An jedem Tag wird das Bürgerhaus insgesamt von 8 bis 22 Uhr genutzt. Dabei wurde nicht berücksichtigt, wie viele nutzbare Räume im Bürgerhaus vorhanden sind und welche davon auch genutzt wurden. Berücksichtigt wurde nur, ob überhaupt eine Nutzung stattgefunden hat.

Beurteilungsmaßstab: Um die Auslastungsangaben einordnen zu können, wurden folgende Setzungen getroffen: < 10 % Auslastung: schlechte Auslastung; > 30 % Auslastung: gute Auslastung

Ein Blick in das MORO-Modelldorf für Kommunikationsorte in der Verbandsgemeinde Daun zeigte ebenfalls eine schlechte Auslastung in vielen weiteren Kommunikationsorten wie z.B. Vereinsgebäuden.

bzw. sind nur noch untergenutzt. Schließen zudem Grundschulen und Kindertagesstätten, fallen weitere Kommunikationsorte in ländlichen Gemeinden weg.

Neben der quantitativen Weiterentwicklung muss bei einer Beschäftigung mit der Kommunikationslandschaft auch eine qualitative Nachfrageänderung betrachtet werden, da eine strukturell älter werdende Bevölkerung andere Ansprüche an die Kommunikationslandschaft als bisher formuliert. Aspekte, die hier zu berücksichtigen sind, sind eine barrierearme (wenn möglich barrierefreie) Ausstattung öffentlicher Kommunikationsgebäude, eine gute fußläufige Erreichbarkeit und Möglichkeiten der alltäglichen Begegnung sowie des Miteinanders der Generationen.

Zentral für die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft ist zudem die Auseinandersetzung mit der Frage, wo und wie sich die Dorfgemeinschaft heute und zukünftig treffen möchte und welche Angebote dafür vorgehalten werden müssen. Sollen Sorgende Gemeinschaften vor Ort entwickelt werden, benötigen auch diese vor Ort entsprechende Räumlichkeiten.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bieten einen geeigneten prozessualen Rahmen, um sich ganzheitlich und flächendeckend in einer ländlichen Gemeinde mit dem Thema Kommunikationslandschaft zu befassen.

Rückbau, Anpassung oder die Weiterentwicklung der Kommunikationslandschaft sollte immer ganzheitlich erfolgen, da Veränderungen an einem Kommunikationsort (Ausstattung und Angebote) Auswirkungen auf die anderen Kommunikationsorte haben. Dies wird in der Bearbeitung von Einzelprojekten, wie bspw. der Sanierung und Belebung eines Bürgerhauses, oftmals zu wenig beachtet.

Im Rahmen der Strategiearbeit in einem solchen Prozess muss also die Frage beantwortet werden, wie die gesamte Kommunikationslandschaft in 10 oder 20 Jahren aussehen soll.⁹³ Um sich dieser Frage zu nähern, ist es hilfreich auf Basis der Ausgangssituation verschiedene Szenarien zur Kommunikationslandschaft zu erarbeiten und miteinander zu diskutieren. So erhält man die Möglichkeit, sich bewusster in einem Optionsfeld von Handlungsmöglichkeiten zu bewegen.

In verschiedenen Szenarien wird durchgespielt, welche Auswirkungen Funktionszusammenlegungen (z.B. Café-Betrieb im Bürgerhaus, wenn kein gastronomisches Angebot mehr vor Ort), die Reduzierung der Kommunikationslandschaft (z.B. Aufgabe eines Vereinshauses mit zugehörigem Sportplatz aufgrund der Gründung einer Spielgemeinschaft oder Aufgabe des Vereins) oder die Einrichtung eines neuen Kommunikationsortes (z.B. Einrichtung eines sog. „öffentlichen Wohnzimmers“ in der Dorfmitte zum alltäglichen Treffen) haben können. Diese Szenarien werden in Bezug zu einem Basis-Szenario gesetzt.

Basis-Szenario ist dabei immer das Status-Quo-Szenario, bei dem alles bleibt wie bisher. Hier haben alle Kommunikationsgebäude und -plätze weiter Bestand. Es wird jedoch überlegt, wie sich Änderungen in der Nachfrage sowie anstehender Handlungsbedarf bspw. im Bereich Instandhaltung und Sanierung auf die Kommunikationslandschaft auswirken werden.

Aus den verschiedenen Szenarien wird im Veränderungsprozess im Ergebnis das präferierte Szenario festgelegt. Dies dient zur Orientierung der weiteren Entwicklung der Kommunikationslandschaft.

Auch der flächendeckende Ansatz von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) ist für die Bearbeitung des Themas sinnvoll, da auch im Bereich der Kommunikationslandschaften in praktisch allen Dörfern und ländlichen Zentren Handlungsdruck vorliegt – durchaus jedoch in unterschiedlicher Intensität. In einem flächendeckenden Ansatz, in dem sich in einem Lernprozess alle Orte mit der Thematik beschäftigen, ist es besser möglich, auch übergreifende Entwicklungen der inter-

⁹³ Wie ein Prozess zur Weiterentwicklung der dörflichen Kommunikationslandschaft aussehen kann, kann im Überblick bei Soboth et al. (2014b) und detaillierter bei Soboth et al. (2013b) entnommen werden.

kommunalen Kooperation anzustoßen. Denn bestimmte Kommunikationsorte wie z.B. Sportplätze, Vereinsheime, Mehrzweckhallen sind nur teilräumlich oder mit Blick auf die gesamte ländliche Gemeinde zu entwickeln.

5.1.5. Daseinsvorsorge im altersgerechten Dorfumbau⁹⁴

Im altersgerechten Dorfumbau muss sich auch mit einer quantitativen und qualitativen Infrastrukturanpassung beschäftigt werden. Hier geht es darum, den vielfach beschriebenen Problemen in der Daseinsvorsorge durch neue Lösungswege der Leistungserbringung und der Anpassung der entsprechenden Infrastruktur sowohl vor Ort in den Dörfern als auch in der ländlichen Gemeinde zu begegnen.

Dabei ist zu beachten, dass gerade in der sozialen Infrastruktur auf der einen Seite Tragfähigkeits- und Auslastungsprobleme aufgrund einer rückläufigen Bevölkerung und auf der anderen Seite ein ansteigender Bedarf an Leistungen der Daseinsvorsorge (bspw. im medizinisch-pflegerischen Bereich) aufgrund einer älter werdenden Bevölkerung auszutarieren sind.

Für die notwendigen Anpassungsprozesse der Daseinsvorsorge ist der prozessuale Rahmen des gestalteten lokalen Veränderungsprozesses (LVP) sehr hilfreich. Mit dem bereits dargelegten flächendeckenden (Multidorf-)Ansatz bieten sie einen Rahmen, in dem gemeinsam mit allen beteiligten Dörfern ein Aushandlungsprozess zur Leistungserbringung in der Daseinsvorsorge geführt werden kann. Damit werden innovative und teilräumliche Lösungsansätze bei gleichzeitiger Beachtung der örtlichen Notwendigkeiten befördert.

Zum anderen streben solche Veränderungsprozesse wie in Kapitel 3 beschrieben das Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft an und geben damit eine inhaltliche Orientierung für die Entwicklung der Daseinsvorsorge vor. Grundsätzlich geht es in Sorgenden Gemeinschaften um das Aufspannen eines Sorgenetzes aus vielen beteiligten Partnern und um die Neugestaltung des Zusammenlebens in den Dorfgemeinschaften. Damit dies gelingen kann, müssen jedoch auch die „physischen Voraussetzungen“ für Sorgende Gemeinschaften geschaffen werden. Ein Gerüst an bedarfsgerechten Wohnangeboten sowie sozialer und altersgerechter räumlicher Infrastruktur ist zu schaffen (Michell-Auli (2014, S. 35f.)).

Betrachtet man die einzelnen Aspekte, so bedeutet dies:

Der altersgerechte Dorfumbau ist damit nicht nur allgemein der Innenentwicklung im Dorfumbau verpflichtet, sondern muss sich auch gezielt mit der Schaffung von altersgerechtem Wohnraum auseinandersetzen und dabei die Bedürfnisse aller Generationen in den Blick nehmen (es fehlen häufig auch kleine Wohnungen für junge Menschen und junge Familien!).

Dies kann auf verschiedenen Wegen angegangen werden. Zur altersgerechten Weiterentwicklung der Bestandsgebäude gilt es entsprechende Beratungsangebote hinsichtlich Barrierefreiheit, Assistenzsysteme und bauliche Veränderungen noch deutlicher in die Fläche zu bringen und den Zugang zu vorhandenen Fördermitteln zu unterstützen. Die Schaffung von altersgerechtem Wohnraum ist auch bei der Vitalisierung von leerstehender Gebäudesubstanz möglich und sollte vorangetrieben werden. Hier finden sich schöne Beispiele in der Innenentwicklung, bei denen z.B. bei der Gesamtanierung von großen Anwesen auch altersgerechte Wohnangebote entstanden sind (Klärle (2015)).

⁹⁴ Die hier im Überblick und in Soboth et al. (2014b) detaillierter dargestellten Erkenntnisse entstammen dem MORO-Vorhaben „Regionalstrategie Daseinsvorsorge für die VG Daun“, das durch das BMVBS gefördert wurde. Im Rahmen dieses Vorhabens wurden für die Verbandsgemeinde Daun ein Masterplan „Pflege“ (Soboth et al. (2013c)) und ein Masterplan „Weiterentwicklung der Kindertagesstätten“ (Soboth et al. (2013a)) erarbeitet.

Auch besteht im Rahmen eines altersgerechten Dorfumbaus die Möglichkeit, gemeinschaftliche Wohnformen zu etablieren. Hausgemeinschaften, Service-Wohnen bzw. betreutes Wohnen in kleinen Einheiten, Wohngruppen für dementiell veränderte Menschen, Wohngemeinschaften für alte Menschen, generationenübergreifende Wohngemeinschaften oder Pflegewohngruppen sind Wohnformen, die auch in Dörfern realisiert werden können. Allerdings ist in vielen Dörfern zu beobachten, dass es solche Wohnformen eher weniger gibt und hierfür auch oftmals noch keine ausreichende Akzeptanz vorliegt. Die bisher vorherrschende Wohnform in den ländlichen Räumen ist in weiten Teilen das Leben im Eigentum.⁹⁵ Diese Wohnform wird auch von den meisten Menschen – laut Befragungen⁹⁶ – im Alter weiter präferiert. Allerdings ist zu beobachten, dass sich hier langsam mit dem Vorhandensein funktionierender Vorzeigeprojekte gemeinschaftlichen Wohnens die Präferenzen ändern und sich mehr Menschen vorstellen können, selbst so zu wohnen. Mit Bewusstseinsbildung und der Vermittlung guter Beispiele im Rahmen eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses (LVP) kann diese Entwicklung unterstützt werden. Gleichzeitig gilt es in einem solchen Prozess weitere Projekte umzusetzen, um zusätzliches Anschauungsmaterial vor Ort zu haben.

Verknüpft mit der Frage des altersgerechten Wohnens ist auch die Bereitstellung einer entsprechenden räumlichen Infrastruktur mit barrierefreien öffentlichen Gebäuden und Plätzen, Erholungs- und Freizeitmöglichkeiten im nächsten Umfeld, Einkaufsmöglichkeiten und Angeboten der Mobilität (vgl. dazu Michell-Auli (2014, S. 36.)).

Bei der Anpassung der sozialen Infrastruktur müssen viele verschiedene Bereiche angegangen werden. Medizinische und pflegerische Versorgung, Betreuung und Begegnung, Bildung aber auch Nahversorgung sind hier u.a. zu nennen. Anpassungs- und Weiterentwicklungsstrategien der Daseinsvorsorge sollten dabei immer im einzelnen Dorf als auch übergeordnet in der ländlichen Gemeinde bearbeitet werden. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass mögliche Lösungen der Leistungserbringung in der Daseinsvorsorge mit dem angestrebten Leitbild gekoppelt sind. Nachfolgend wird dargelegt, wie dies unter dem Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft aussehen könnte.

Damit alte Menschen in den Dörfern auch bei Hilfe- und Unterstützungsbedarf leben bleiben können, muss die medizinische und pflegerische Versorgung verlässlich sichergestellt werden. Hier ist davon auszugehen, dass ein immenser Anpassungsbedarf in der Daseinsvorsorge vorliegt. Denn auch in schrumpfenden Gebieten ist mit einem steigenden Bedarf an Hilfe-, Pflege- und Betreuungsleistungen im Alter zu rechnen.⁹⁷ Ein Anstieg der pflegebedürftigen Menschen bedeutet bei einem erwarteten Rückgang des informellen Pflegepotenzials, dass eine erhöhte Professionalisierung der Pflege notwendig wird. Soll die häusliche Pflege gestärkt werden, muss damit die ambulante Pflege ausgebaut und das Thema Fachkräftemangel aktiv angegangen werden. Auch muss in der Daseinsvorsorge darauf reagiert werden, dass sich der Bedarf an Pflegeleistungen nicht nur quantitativ⁹⁸, sondern auch qualitativ ändert. Hier wird von einem wachsenden Bedarf an Tages-, Nacht- und Kurzzeitpflege und einem steigenden Betreuungsbedarf für dementiell erkrankte Menschen⁹⁹ ausgegangen. Dieser Bedarf wird durch die heutige Angebotsstruktur in der Regel nicht

⁹⁵ Dies gilt insbesondere für die westlichen Bundesländer.

⁹⁶ Dies zeigen exemplarische Befragungsergebnisse. Vergleiche dazu die Machbarkeitsstudie „Wohnen im ländlichen Raum – Lebensqualität im Alter auf dem Land“ des Wetteraukreises, Hessen (Soboth et al. (2011)).

⁹⁷ Exemplarisch konnte dies für die Verbandsgemeinde Daun gezeigt werden (Soboth et al. (2013c)).

⁹⁸ Die Menschen werden immer älter. Sie gewinnen zusätzliche gute Jahre, denn die Phase des invaliden Alters sinkt im Vergleich zur Gesamtlebenszeit. Mit zunehmendem Alter steigt jedoch auch die Wahrscheinlichkeit jedes Einzelnen an, pflegebedürftig zu werden (altersspezifische Pflegewahrscheinlichkeit).

⁹⁹ Mit zunehmendem Alter steigt auch die Wahrscheinlichkeit an, an Demenz zu erkranken. Demenz ist mit einem hohen Betreuungsbedarf verbunden und geht oftmals auch mit einer Pflegebedürftigkeit einher.

gedeckt. Ähnliche Herausforderungen finden sich auch in der medizinischen Versorgung, da auch hier mit steigendem Lebensalter von einem steigenden Bedarf ausgegangen wird.

Im altersgerechten Dorfumbau wird unter dem Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft versucht, hilfe- und pflegebedürftige Menschen möglichst lange ein Verbleib in der eigenen Häuslichkeit bzw. in der gewohnten Umgebung zu ermöglichen. Damit wird auch der Maxime „ambulant vor stationär“ nachgegangen. Der Ausbau der ambulanten Pflege ist damit notwendig. In Sorgenden Gemeinschaften werden ambulante Pflegedienste als wichtige Partner in das aufzubauende Sorgenetz eingebunden.

Auch bei einer Stärkung der häuslichen Pflege wird man bei dem für die meisten ländlichen Räume prognostizierten Anstieg der Pflegebedürftigen oftmals nicht umhin kommen, einen (leichten) Ausbau stationärer Pflegeplätze vorzunehmen. Hier sind im altersgerechten Dorfumbau die Varianten „Ausbau bestehender Kapazitäten in stationären Einrichtungen“, „Neubau stationärer Einrichtungen“ und „Aufbau von dezentralen Pflegegruppen, ggf. angedockt an eine bestehende stationäre Einrichtung und deren Verwaltungsstruktur“ denkbar. Letztere Lösung scheint vor dem Hintergrund des Wunsches der Menschen, auch im Alter in der eigenen Häuslichkeit oder zumindest in der gewohnten Umgebung wohnen bleiben zu können, die beste Lösung.

Im altersgerechten Dorfumbau ist weiterhin – nicht in jedem Dorf aber insgesamt bzw. teilräumlich – über den Aufbau von Tagespflege sowie Entlastungsangebote für Angehörige nachzudenken und diese zu befördern. Auch müssen Ansätze gefunden werden, die medizinische Versorgung in der Fläche sicherzustellen.

Darüber hinaus ist im altersgerechten Dorfumbau zu bedenken, dass es teilweise die vielen kleinen Dinge des Alltags sind, die alten Menschen den Verbleib in den eigenen vier Wänden erschweren. Wurde dies bisher zu großen Teilen familiär bewältigt, ist dies aufgrund des beschriebenen gesellschaftlichen Wandels immer öfter nicht mehr möglich. Für diese Menschen müssen daher niedrigschwellige Hilfeleistungen organisiert werden. Hilfen im Haushalt und im Garten, Hilfen in der Alltagsgestaltung, Fahrdienste, Begleitdienste zum Einkaufen, zu Ämtern und Ärzten sind entsprechende Angebote, die informell im Rahmen von Nachbarschaftshilfe oder strukturierter durch Nachbarschaftsvereine oder Seniorengenossenschaften organisiert werden können.

Ergänzend dazu können Kümmerer etabliert werden, die sich um die Belange der verschiedenen Zielgruppen (Kinder, Jugend, Senioren, Migranten etc.) bemühen.

Abschließend soll mit der Weiterentwicklung von Kindertagesstätten zu Generationenstätten beispielhaft ein Ansatz im altersgerechten Dorfumbau dargelegt werden, der aufzeigt, wie die Interessen und Bedarfe von Jung und Alt in der Daseinsvorsorge berücksichtigt werden können. Generationenstätten können dabei Ergebnis einer Anpassung an eine weniger und älter werdende Bevölkerung sein, die Kommunikationsorte und Betreuungsinfrastruktur zusammendenkt und durch Weiterentwicklung bestehender Infrastruktur einen Ausgleich zwischen Tragfähigkeitsproblemen auf der einen Seite und nicht gedecktem Bedarf auf der anderen Seite findet.

Grundsätzlich wird bei diesem Ansatz dabei ausgegangen, dass bestehende Kindertagesstätten für Dörfer wichtige Standortfaktoren sind, die dauerhaft erhalten werden sollten. Allerdings zeigt sich, dass trotz Anstieg der Nutzerzahlen verbunden mit dem Ausbau der Betreuung der < 2-Jährigen mittel- bis langfristig ein Rückgang der Nutzerzahlen in Gebieten mit Schrumpfungsprozessen möglich ist. Gleichzeitig besteht ein steigender Bedarf an Angeboten für alte Menschen in den Dörfern. Die Öffnung der Kindertagesstätten in den Sozialraum über die Integration von Senioren in die Kita-Arbeit bis hin zur Weiterentwicklung als Generationenstätte, die ihre Angebote an verschiedene Zielgruppen vor Ort richtet, ist ein möglicher Lösungsweg.

Auf diesem Weg wird nicht nur Auslastung sichergestellt, sondern es gewinnen auch Jung und Alt von der Möglichkeit der Begegnung. Kinder können von den Erfahrungen der alten Menschen profitieren, alte Menschen erhalten neue Impulse durch die Begegnungen. Durch entsprechende Angebote kann so der Vereinsamung alter Menschen entgegen gewirkt werden. Eine Generationenstätte kann dabei u.a. folgende Funktionen umfassen: Kindertagesstätte, offener Treff für alle Generationen mit ggf. einem spezifischen Angebot für Senioren, kleines Café, Jugendraum, Kinderspielplatz oder Generationengarten.

Die Entwicklung einer solchen Generationenstätte aus einer Kindertagesstätte hat damit das Ziel, durch multifunktionale Nutzung die Attraktivität und Auslastung der Infrastruktur zu erhöhen und sie damit langfristig zukunftsfähig aufzustellen. Eine Generationenstätte wird dabei wie eine Kindertagesstätte auf einen Teilraum ausgerichtet und nicht in jedem Dorf vorhanden sein. Dies ist auch notwendig, da die Entwicklung einer Generationenstätte eine kritische Masse an freiwilligem Engagement und Nutzern voraussetzt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen auch Fragen in der Anpassung und Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge inhaltlich zu bearbeiten sind. Solche Veränderungsprozesse sind damit ein geeigneter Rahmen, um Aushandlungsprozesse zur Leistungserbringung in der Daseinsvorsorge zu gestalten. Da mit dem Prozess jedoch die ländliche Gemeinde angesprochen wird, ist die Verzahnung mit regionalen Prozessen besonders wichtig.

5.2. Einsatzgebiet nachhaltige Integration von Migranten

5.2.1. Nachhaltige Integration von Migranten – Herausforderung und Chance für ländliche Räume

„Das Jahr 2015 war durch eine außergewöhnlich hohe Zuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern nach Deutschland geprägt. Wie das Statistische Bundesamt auf Basis vorläufiger Ergebnisse in einer Schnellschätzung der Wanderungsstatistik mitteilt, wurde bis zum Jahresende 2015 der Zuzug von knapp 2 Millionen ausländischen Personen registriert.¹⁰⁰ Gleichzeitig zogen rund 860.000 Ausländerinnen und Ausländer aus Deutschland fort. Daraus ergibt sich ein Wanderungssaldo von 1,14 Millionen ausländischen Personen. Das ist der höchst jemals gemessene Wanderungsüberschuss von Ausländerinnen und Ausländern in der Geschichte der Bundesrepublik.“ (Statistisches Bundesamt (21.03.2016))

Urbane wie ländliche Räume stehen angesichts dieser hohen Zuwanderung vor immensen Herausforderungen, auch wenn die Zahl von Schutzsuchenden die Anfang 2016 nach Deutschland einreisten, deutlich zurückgegangen ist. Neben der Erstaufnahme und -versorgung der Menschen ist die zentrale Aufgabe, die nachhaltige Integration der Menschen mit Bleibeperspektive zu gewährleisten. Denn es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Menschen länger in Deutschland bleibt bzw. dauerhaft in Deutschland aufgenommen werden. Deutschland steht somit vor der gesellschaftlichen Aufgabe Wandel so zu gestalten, dass er nicht zu einer Spaltung der Gesellschaft führt, sondern die dem Wandel innewohnenden Chancen nutzt.

Nachfolgend soll diskutiert werden, welche Herausforderungen und Chancen insbesondere aus der Zuwanderung für ländliche Räume resultieren. Auch wenn davon auszugehen ist, dass ein großer Teil der Migranten im urbanen oder stadtnahen Raum leben wird, muss sich der ländliche Raum stärker als bisher mit Integrationsaufgaben beschäftigen.

Dies kann zunächst damit begründet werden, dass die ländlichen Räume annehmbare Lebensbedingungen für Menschen zu gewährleisten haben, die die ländlichen Gemeinden oder kleine Städte als ihren dauerhaften Lebensmittelpunkt wählen. Diese Auffassung vertritt die ARGE

¹⁰⁰ Schutzsuchende sind meldepflichtig und daher hier mit erfasst.

Landentwicklung in ihrem diesbezüglichen Positionspapier (ARGE Landentwicklung (2015, S. 4)). Neben dieser etwas zurückgenommenen Haltung kann auch eine eingenommen werden, die noch stärker auf die Chancen der Zuwanderung für die ländlichen Räume abzielt. Nach Thöne (2016, S. 46) ist die nachhaltige Integration vor allem „Chance und Aufgabe“. Dabei soll ein „Anreizsystem“ entwickelt werden, mit dem aktiv um Migranten geworben wird und das sie zum Bleiben in den ländlichen Räumen bewegt. „Aktives Werben [...] und eine darauf ausgerichtete Willkommenskultur ist in der Tat ein anderer Ansatz als eher passives, zufälliges Aufnehmen und Einbeziehen.“

Welche Sichtweise die ländlichen Räume mehrheitlich einnehmen werden ist aktuell ebenso offen wie die Frage, ob es insgesamt gelingt, die aktuelle Situation in einem positiven Sinne zu meistern. Auf jeden Fall muss jedoch auf einem Weg zur nachhaltigen Integration der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Integration unter den spezifischen Rahmenbedingungen von ländlichen und urbanen Räumen zu gestalten ist. Nachfolgend soll der Blick auf die ländlichen Räume gelegt werden.

5.2.1.1. Potenziale ländlicher Räume

Ländliche Räume haben für die Integration von Migranten spezifische Potenziale. Ein großes Pfund der ländlichen Räume ist ihre Überschaubarkeit¹⁰¹ und das große Engagement von Bürgern wie von ländlichen Akteuren. Kleine, überschaubare Strukturen machen einen persönlichen, direkten Kontakt leichter¹⁰², in Dörfern findet sich oftmals noch ein hohes Gemeinschaftsgefühl. Nachbarschaft wird an vielen Stellen gelebt. Bürger engagieren sich ehrenamtlich in vielen Bereichen, sie gestalten das Dorf- und Vereinsleben und betätigen sich zum Wohle der Gemeinschaft. Diese Potenziale sind es vor allem, die auch mit Blick auf die anstehenden Integrationsaufgaben positiv wirken können.

5.2.1.2. Chancen der Zuwanderung

Es kann unterschiedlich diskutiert werden, welche Chancen sich für ländliche Räume aus der Zuwanderung und der nachhaltigen Integration von Migranten wirklich ergeben. Mehl (2015) geht davon aus, dass momentan prosperierende ländliche Räume mittelfristig von Migranten und einer entsprechend ausgelegten Integrationspolitik profitieren können, dagegen jedoch eine Revitalisierung der ländlichen Problemgebiete Deutschlands unwahrscheinlich ist. Denn „die Integration von Flüchtlingen in peripheren ländlichen Räumen ohne funktionierenden ÖPNV, Schulen, Stätten der beruflichen Bildung und überbetrieblichen Ausbildung dürfte wenig aussichtsreich sein“ (Mehl (2015, S. 3)).

Thöne (2016) dagegen verweist mit Blick auf die peripheren ländlichen Räume, die gekennzeichnet sind durch „Abwanderung, Fachkräftemangel, Defizite der technischen und sozialen Infrastruktur oder Preisverfall für Immobilien“, darauf, dass „neue Mitbürgerinnen und Mitbürger als bereichernde Perspektive und Ausweg aus der demografischen Falle“ angesehen werden können (S. 45).

Mit Blick auf die von Mehl (2015) vorgetragene Argumentation ist darauf hinzuweisen, dass diese Begründung an der Situation vieler ländlicher Regionen, die sich mit Schrumpfungsprozessen auseinandersetzen müssen, vorbei geht. Richtig ist, dass hier insbesondere in den genannten Bereichen Probleme auftreten. Dass jedoch überhaupt kein ÖPNV, keine Schulen und keine Stätten der beruflichen Bildung vorhanden sind, ist nicht richtig. Vielmehr lässt sich aus der Situation

¹⁰¹ „Das insgesamt engere Zusammenleben und die gemeinschaftlich genutzten Einrichtungen in diesen Kommunen (Kindertagesstätten, Schulen, Vereine) bieten größere Chancen, die Integration der verschiedenen Bevölkerungsgruppen voranzutreiben“, so Aumüller und Gesemann (2014, S. 169) mit Blick auf die Integrationspotenziale ländlicher Kommunen.

¹⁰² Anschaulich beschrieben wird dieser Sachverhalt in einem Zeitungsartikel am Beispiel einer syrischen Familie, die in einer kleinen bayerischen Stadt lebt. Hier heißt es: „Seit einem guten Jahr sind alle sieben Albaghdadis als Flüchtlinge anerkannt. Sie hätten woanders hingehen können, stattdessen sind sie geblieben. Die Tochter Layan geht in Gars auf die Schule, die Mutter hat Freundinnen gefunden, vor allem aber, sagt Ahmad, sei vieles auf dem Land leichter als in der Stadt. Man knüpfe schneller persönliche Kontakte, lerne schneller Menschen kennen“ (Britzelmeier (2016, S. 27)).

ländlicher Räume mit Schrumpfungsprozessen ableiten, dass eine nachhaltige Integration von Migranten in solchen Räumen nur gelingen kann, wenn ganzheitlich auch die Bereiche Bildung, Ausbildung, Mobilität etc. entsprechend betrachtet und weiterentwickelt werden. Nur dann könnte die nachhaltige Integration eine Chance sowohl für prosperierende und stagnierende als auch für schrumpfende ländliche Räume sein.

In einer genaueren Betrachtung der Chancen soll nachfolgend insbesondere auf die Bereiche Wohnraum (und damit Innenentwicklung), Daseinsvorsorge und Fachkräftemangel (und damit Wertschöpfung und Arbeitsplätze) eingegangen werden. Denn diese Bereiche sind vor dem Hintergrund der aktuellen Situation neu zu bewerten.

Eine zentrale Frage bei der Versorgung von Flüchtlingen und der nachhaltigen Integration ist die Wohnraumfrage. Ein Großteil der Menschen lebt, nachdem sie die Erstaufnahmeeinrichtungen verlassen haben, in Gemeinschaftsunterkünften. Nur ein Teil kann bislang dezentral in einer Wohnung untergebracht werden. Eine nachhaltige Integration gelingt allerdings nur in der Ermöglichung eines eigenständigen Lebens, hier ist die eigene Wohnung eine wichtige Voraussetzung (Daphi (2016, S. 37)). Sollen Menschen nachhaltig in das Leben in den Dörfern und ländlichen Zentren integriert werden, muss zumindest mittelfristig entsprechender Wohnraum zur Verfügung stehen.

Allerdings ist die Frage der Wohnraumversorgung ein schwieriges Thema. Aktuell wird der Bedarf an zusätzlichem Wohnraum vor allem in den Metropolen und urbanen Räumen sichtbar und bewirkt dort einen steigenden Druck auf dem Wohnungsmarkt. In vielen ländlichen Gebieten, die nach wie vor durch Leerstand gekennzeichnet sind, steht Gebäudebestand zur Verfügung, der wieder in die Nutzung genommen werden könnte.

Vor diesem Hintergrund – und vor den weiteren Potenzialen ländlicher Räume wie überschaubare Strukturen etc. – wird von einigen Autoren (Braun und Simons (2015), Klärle (2016), Thöne (2016)) argumentiert, dass die Unterbringung von Flüchtlingen in ländlichen Räumen sinnvoll wäre.¹⁰³

Braun und Simons (2015) gehen dabei in einer Empirica-Studie zunächst von einer zusätzlichen Nachfrage von rund 320.000 Wohnungen aus, die aus der geschätzten Zahl an dauerhaft in Deutschland bleibenden Flüchtlingen von 800.000 Personen hochgerechnet wurden. Dabei entfalle die Hälfte des Bedarfs auf große, familiengerechte Wohnungen.

In einer neueren Wohnungsmarktprognose 2016-2020 von Empirica wird unter der getroffenen Annahme von rund 1,51 Mio. Flüchtlingen mit Bleiberecht im Zeitraum 2015-2019 eine steigende Wohnungsnachfrage im Zeitraum 2016-2020 von 656.000 Wohnungen prognostiziert, wobei 43% der Zusatznachfrage durch Flüchtlinge in leerstehenden Wohnungen befriedigt werden könnte (Braun und Baba (2016)).

Auch wenn unter den gegebenen, sich schnell ändernden Rahmenbedingungen unklar bleibt, wie hoch der zusätzliche Wohnungsbedarf wirklich ist, ist von einem großen zusätzlichen Bedarf auszugehen. Die Belegung leerstehender und untergenutzter Gebäude (nach Herstellung der Bezugsfähigkeit) hätte zur Folge, dass bereits bestehender Gebäudebestand wieder einer Nutzung zugeführt würde und der teure Wohnungsneubau in Metropolen und Großstädten abgemildert würde (Braun und Baba (2016, S. 2)). Da in ländlichen Räumen auch oftmals große Gebäude mit Außengelände als Wohnraumpotenzial zur Verfügung stehen, könnte so auch eine schnelle Verfügbarkeit von angemessenem Wohnraum für Familien gewährleistet werden. Dies ist relevant, geht man davon aus, dass Flüchtlinge insbesondere als Familien nach Deutschland kommen und

¹⁰³ Klärle (2016) führt als Chancen die Reaktivierung innerörtlicher Leerstände, der Mittelzufluss aus dem „Asyl-Sanierungsstopp“ in die Instandsetzung der Bausubstanz der Dörfer, die erhöhte Integrationschance von Flüchtlingen, die Verringerung der Ghettobildung, das Zusammenbringen der Dorfgemeinschaft in der Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe und das Abbremsen des demografischen Wandels aus. Diese Chancen ließen sich bei einer integrativen Ortsentwicklung realisieren.

gerade der ländliche Raum für die Integration von Familien geeignet ist (Braun und Simons (2015)).^{104 105}

Wie bereits angeklungen muss bei der nachhaltigen Integration von Migranten auch die Infrastruktur der Daseinsvorsorge berücksichtigt werden. Auch hier können sich für ländliche Räume auf den ersten Blick Chancen ergeben, die den beobachtbaren Auslastungs- und Tragfähigkeitsproblemen in der Daseinsvorsorge begegnen können. Migranten sind in diesem Sinne weitere Nutzer von Angeboten der Daseinsvorsorge und können zu einer Sicherung der Einrichtungen beitragen. Bspw. unterliegen Kinder und Jugendliche der Schulpflicht und können als neue Nutzer vorhandene Schulkapazitäten auslasten (Braun und Simons (2015)).¹⁰⁶ Ähnliches gilt für Kindertagesstätten.

Der zweite Blick zeigt jedoch, dass dies nicht so einfach zu realisieren ist. Zum einen sind Einrichtungen (noch) nicht auf entsprechende Integrationsaufgaben ausgerichtet und benötigen eine qualitative Weiterentwicklung (bspw. interkulturelle Kompetenz, Deutsch als Zweitsprache in den Schulen).

Zum anderen besteht in ländlichen Räumen, insbesondere in solchen mit Schrumpfungsprozessen, oftmals ein Erreichbarkeitsproblem. Daseinsvorsorgeeinrichtungen sind in der Regel an wenigen Stellen (in den ländlichen Zentren) konzentriert und nicht flächendeckend vorhanden. Insbesondere Flüchtlinge verfügen in der Regel über kein Auto und sind auf den öffentlichen Personenverkehr angewiesen, der oftmals sehr ausgedünnt ist. Auch ist davon auszugehen, dass mit Blick auf die nachhaltige Integration von Migranten neue Infrastrukturen notwendig werden (z.B. Möglichkeiten des Einkaufens, religiöse Stätten), die es bislang vor Ort kaum gibt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die nachhaltige Integration zu Chancen in der Sicherung der Daseinsvorsorge führen kann. Dies bedeutet aber in den ländlichen Regionen nicht, dass keine Anpassungs- und Weiterentwicklungsstrategien der Infrastruktur benötigt werden. Vielmehr sind diese zwingend erforderlich und müssen die neuen Bedürfnisse mitberücksichtigen.

Nachhaltige Integration wird zudem nur gelingen, wenn die neuen Mitbürger auch Arbeit finden. Viele Zugewanderte zieht es aktuell in die Städte, da sie erwarten, dort neben möglichen Netzwerken aus Verwandten, Freunden und ihrer Community auch leichter Arbeit zu finden. Doch diese Erwartung ist nicht immer richtig (vgl. dazu Braun und Simons (2015)). Auch in ländlichen Räumen finden sich Arbeitsmöglichkeiten, in manchen Bereichen wird sogar ein beträchtlicher Fachkräftemangel (z.B. Pflege, Gastronomie, Handwerk, grüne Berufe) beklagt. Können Migranten für die ländlichen Räume gewonnen werden, bestünde hier also die Möglichkeit dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Voraussetzung dafür ist jedoch der Spracherwerb und die Möglichkeiten der (Nach-)qualifizierung. Eine aktive Integration der Migranten in den Arbeitsmarkt muss somit auch in den ländlichen Gemeinden aktiv und kompetent unterstützt werden.

5.2.1.3. Herausforderungen

Neben den Chancen finden sich auch drängende Herausforderungen. Nachhaltige Integration von Migranten bedeutet, dass ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess aktiv vor Ort in den Dörfern,

¹⁰⁴ Braun und Simons (2015) gehen noch einen Schritt weiter und fordern „Familien aufs Land!“. Sie schlagen dabei vor, dass bei der Verteilung der Flüchtlinge Familienstrukturen berücksichtigt werden sollen. Dabei soll grundsätzlich gelten, dass Familien mit guter Bleibeperspektive in ländlichere Regionen und allein flüchtende (junge) Menschen stärker auf große Städte verteilt werden. Dies würde nach Auffassung der Autoren zu einer leichteren Integration führen.

¹⁰⁵ Die damit verbundene Frage der Zuweisung des Wohnortes soll hier nicht weiter vertieft werden.

¹⁰⁶ Braun und Simons (2015, S. 8) weisen darauf hin, dass gerade in schrumpfenden Räumen im normalen Schulbetrieb häufig Schulkapazitäten nicht ausgelastet sind. Dies führe bis zu Schulschließungen. In den letzten fünf Jahren wurden bundesweit (ohne Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern) 721 Grundschulen geschlossen.

ländlichen Gemeinden und kleinen Städten, in den Landkreisen und ländlichen Regionen gestaltet werden muss. Kulturelle Offenheit auf Seiten der Zugewanderten und auf Seiten der Alteingesessenen und den Willen diesen Veränderungsprozess gemeinsam zu begleiten, ist hierbei erforderlich.

Um diesen Weg beschreiten zu können, ist eine transparente Kommunikation über auftauchende Probleme in diesem Prozess zwingend. Denn: Nicht überall ist davon auszugehen, dass ein Bewusstsein über die Chancen vorhanden ist und eine Willkommens- und Anerkennungskultur verankert und gelebt wird.

Thöne (2016, S. 46) verweist unter Bezugnahme der Erfahrungen der Flüchtlingsbeauftragten im Freistaat Thüringen darauf, dass vor allem im ländlichen Raum eine „gespaltene Gesellschaft“ zu beobachten sei. Zum einen gäbe es in erheblichem Maße ehrenamtlich Engagierte, zum anderen stießen die Flüchtlinge zum Teil auf extreme Ablehnung.

Auch Aumüller und Gesemann (2014, S. 192) führen an, dass „gerade in ländlichen Regionen [...] die Abwehr gegenüber der Aufnahme von Flüchtlingen oftmals hoch [ist].“ Klärle (2016) benennt als Risiko einer Unterbringung in den Dörfern die Gefahr, dass Flüchtlinge das „Sozialgefüge der Dorfgemeinschaft spalten“ und „fremdenfeindliche Übergriffe“ möglich sind.

An einer Willkommens- und Anerkennungskultur¹⁰⁷ muss daher aktiv gearbeitet. Hierzu braucht es geeignete Prozesse, die das Bedürfnis der Bevölkerung nach Transparenz und Information sicherstellen, Probleme klar benennen und an entsprechenden Lösungen arbeiten.

Darüber hinaus müssen sich die ländlichen Räume gezielter mit den Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Integration beschäftigen, dies gilt auf allen Ebenen (vom Dorf über die ländliche Gemeinde bis hin zum Landkreis). Denn diese sind für eine nachhaltige Integration nicht immer optimal.

Als besondere Herausforderungen sind hier ein weniger ausgebauter öffentlicher Personenverkehr mit der Folge von Erreichbarkeitsproblemen oder auch fehlende spezifische Beratungs- und Begleitungsangebote zu nennen. Diese Herausforderungen sind aktiv anzugehen ebenso wie eine effektive Vernetzung der beteiligten Akteure. Denn häufig verfügen Migranten in ländlichen Räumen über „schlechtere Möglichkeiten, sich über soziale und integrative Angebote sowie über Arbeitsangelegenheiten zu informieren und daran teilzunehmen.“ Die effektive Vernetzung von Akteuren kann helfen, die Standortnachteile ländlicher Regionen auszugleichen (Aumüller und Gesemann (2014, S. 192)).

Auch bei der Wohnraumversorgung treten in ländlichen Räumen Schwierigkeiten auf, trotz des vorhandenen beschriebenen Potenzials an leerstehenden und untergenutzten Gebäuden. Denn nicht immer sind leerstehende Wohngebäude auch verfügbar. Klärle (2016) weist daraufhin, dass sich Leerstände überwiegend in privater Hand befinden und daher nicht immer genutzt werden können. Ebenso seien Leerstände häufig sanierungsbedürftig und die Bereitschaft der Eigentümer zur Sanierung sei nicht immer gegeben.

¹⁰⁷ Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2011) unterscheidet zwischen einer Willkommens- und Anerkennungskultur und ordnet die Begriffe verschiedenen Phasen des Integrationsprozesses zu. Willkommenskultur bezieht sich dabei auf die Phase der Zuwanderungsentscheidung und auf die Phase der Erstorientierung in Deutschland. „Hier findet das eigentliche „Willkommen“ statt und hier können/sollen Angebote [...] dafür sorgen, dass Zuwanderer zielgruppengerecht auf das Leben in Deutschland vorbereitet werden.“ Für die Phase der langfristigen Etablierung in Deutschland wird dagegen der Begriff Anerkennungskultur verwendet. „Er rückt im Sinne einer „nachholenden Willkommenskultur“ die anerkennende Wertschätzung der Zugewanderten durch die Aufnahmegesellschaft in den Fokus. Willkommens- und Anerkennungskultur wirken gemeinsam auf eine Wertschätzung der kulturellen Vielfalt in Deutschland hin und stehen daher in einem unmittelbaren Zusammenhang.“

Die Herausforderungen der nachhaltigen Integration sind somit groß, dies gilt für Stadt und Land. Für ländliche Räume kann die nachhaltige Integration von Migranten bei allen Herausforderungen eine Chance der Entwicklung sein, wenngleich vielleicht nicht alle Probleme, die aus dem demografischen Wandel resultieren, gelöst werden können.

Nicht alle anstehenden Integrationsaufgaben können dabei allein in den ländlichen Räumen vor Ort angegangen werden, vieles muss auf anderen Ebenen gelöst werden. Hier sind entsprechende Weichen zu stellen, wie sie bspw. für den Bereich der Landentwicklung im Positionspapier der ARGE Landentwicklung dargelegt wurden (ARGE Landentwicklung (2016)). Vieles wird aber auch davon abhängen, was vor Ort in den Dörfern und ländlichen Gemeinden gestaltet und vor allem mit welcher Haltung hier agiert wird. Bei der Größe der anstehenden Aufgabe wird es notwendig sein, eine Vielzahl von inhaltlichen Fragen (z.B. zum Spracherwerb, zur Arbeitsmarktintegration, zur Anerkennung von Berufsausbildungen) zu lösen und geeignete Unterstützungssysteme für die kommunale Familie zu etablieren bzw. auszubauen. Dies gilt insbesondere für die ländliche Gemeinde, da hier ein besonderer Bedarf an Unterstützung vorliegt.

5.2.2. Unterstützungsbedarf der lokalen Ebene bei anstehenden Integrationsaufgaben

Eine Studie aus dem Jahr 2012 zum Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland führt aus, „dass es insbesondere bei kleinen und mittleren Städten und Gemeinden einen besonderen Unterstützungsbedarf bezogen auf eine strategische Ausrichtung der Integrationsarbeit geben dürfte“ (Gesemann et al. (2012, S. 147)). Während in Großstädten oftmals Erfahrungen mit einer strategischen Integrationspolitik vorliegen, ist dies in Kleinstädten und Gemeinden überwiegend noch nicht der Fall.¹⁰⁸

Unter einer strategischen Ausrichtung der Integrationsarbeit ist zu verstehen, dass sich die lokale Ebene nicht nur mit einzelnen Integrationsprojekten, sondern umfassend mit den Aufgaben der nachhaltigen Integration von Migranten in der Kommune beschäftigt. Grundlage ist dabei die Erarbeitung einer eigenen kommunalen Gesamtstrategie zur Integration von Migranten, die Verankerung von Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung, die Vernetzung der Akteure in der Integrationsarbeit, das Verknüpfen von Angeboten verschiedener Träger sowie der Aufbau eines kommunalen Integrationsmonitorings (Gesemann et al. (2012, S. 146f.)).

Um diese Aufgabe bewältigen zu können werden Instrumente der Unterstützung benötigt, die darauf ausgerichtet sind, strategische Integrationspolitik an die spezifischen Bedingungen der kleinen Städte und Gemeinden auszurichten (Gesemann et al. (2012, S. 148)). Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass der ländliche Raum andere Ansatzpunkte für die nachhaltige Integration von Migranten benötigt als Metropolen und Großstädte, um seine eigenen Integrationspotenziale zu nutzen. Dies bestätigt das Forschungs-Praxis-Projekt „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ (Aumüller und Gesemann (2014)).

Auch wenn sich die Erkenntnisse der beiden Studien auf einen Zeitraum vor der starken Zuwanderung in 2015 beziehen, ist davon auszugehen, dass der formulierte Unterstützungsbedarf für kleinere und mittlere Städte und Gemeinden im Jahr 2016 noch zutreffend ist. Zwar haben sich im letzten Jahr viele ländliche Gemeinden intensiv mit Integrationsfragestellungen beschäftigen müssen, dabei dürfte jedoch in der Summe weniger die Arbeit an einer Strategie im Vordergrund gestanden haben, als vielmehr die Bearbeitung des akuten Handlungsbedarfs.

¹⁰⁸ In der Studie wird weiter ausgeführt, dass der integrationspolitische Aktivitäts- und Strategiegrad von 7,0 % bei Kleinstädten und Gemeinden über 27,0 % bei Mittelstädten und 37,0 % bei Landkreisen bis zu 76,9 % bei Großstädten reicht (Gesemann et al. (2012, S. 147)).

5.2.3. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als prozessualer Rahmen für die nachhaltige Integration von Migranten

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) eignen sich grundsätzlich von ihrer Prozessarchitektur und -gestaltung sehr gut, um die nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen zu befördern. Sie stellen damit ein mögliches Instrument mit hoher Umsetzungs- und Prozessorientierung für die Unterstützung von kleinen und mittleren Städten und Gemeinden in ländlichen Räumen bei den anstehenden Integrationsaufgaben dar.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse, die eine nachhaltige Integration von Migranten befördern sollen, verstehen Zuwanderung dabei als Teil der demografischen Entwicklung, die wie dargelegt alle Handlungsfelder beeinflusst. Damit muss Integration als Querschnittsaufgabe bei allem kommunalen Handeln vor Ort Berücksichtigung finden.

Mit solchen Veränderungsprozessen geht es in diesem Kontext somit nicht nur um die Integration einer Personengruppe, sondern vielmehr um die Erarbeitung eines gesamtkommunalen Strategie Rahmens unter dem Blickwinkel der Integration.

Damit kann der formulierte Anspruch der strategischen Integrationsarbeit umgesetzt werden. Gesemann et al. (2012, S. 145) formulieren, dass die Integration von Zugewanderten nicht mehr „Nischenaufgabe“ ist, sondern vielmehr „zentrales Zukunftsthema“ und die „Zukunftschancen der gesamten Kommune“ bestimmt. Aus dieser Erkenntnis folgt nach den Autoren, dass es einer strategischen Herangehensweise an das Thema Integration bedarf.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse gehen hier noch darüber hinaus, indem sie auf die Gesamtentwicklung ländlicher Gemeinden fokussieren. Migranten und Alteingesessene müssen dabei in einem gemeinsamen Prozess neue Wege des Zusammenlebens entwickeln und beschreiten. Hier sind beide Seiten gefordert an einem inhaltlich breiteren Rahmen mitzuwirken.

Gerade in den überschaubaren und kleinen Strukturen des ländlichen Raums kann eine solche Herangehensweise hilfreich sein. Sie befördert den persönlichen Kontakt und konzentriert die Strategiearbeit, indem nicht ein zusätzliches Integrationskonzept erarbeitet werden muss.

Außerdem führt eine solche Ausrichtung dazu, dass in den ländlichen Städten und Gemeinden die „Integrationsaufgabe“ nicht als das allein bestimmende Thema der kommunalen Entwicklung wahrgenommen wird, sondern andere Entwicklungsfragen der ländlichen Entwicklung weiterhin ihre Berechtigung haben.

Auch die Aspekte gestalteter lokaler Veränderungsprozesse, die die Eignung des Instrumentes für den altersgerechten Dorfbau begründen, wirken mit Blick auf die hier aufgerufene Fragestellung positiv. Denn auch bei den anstehenden Integrationsaufgaben wird ein prozessualer Rahmen benötigt, mit dem flächendeckend, ganzheitlich und gemeinsam mit allen betroffenen Akteuren gearbeitet werden kann. Ebenso ist es notwendig – soll die nachhaltige Integration gelingen – an vielen Stellen tätig zu werden und einen Strauß an aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu binden. Abschließend wird es auch hier wichtig sein, neue Netzwerke und Arbeitszusammenhänge aufzubauen und weiter mit bestehenden Strukturen (Verwaltung, bestehende Netzwerke) zu arbeiten.

Nachfolgend soll anhand von verschiedenen Eckpunkten dargelegt werden, warum gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) für die nachhaltige Integration von Migranten geeignet sind.

5.2.4. Eckpunkte für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) mit Blick auf Integrationsaufgaben

Bei der Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses mit Hilfe von Change Management für den Bereich der nachhaltigen Integration geht es darum, einen langfristigen, umsetzungsorientierten Prozess zu beginnen, der auf einer strategischen Grundlage beruht und eine Vision verfolgt. Dieser Prozess soll dazu führen, dass in der ländlichen Gemeinde Bürger und Akteure die eingetretene Veränderung durch die verstärkte Zuwanderung konstruktiv wahrnehmen und diesen Wandel aktiv gestalten. Dabei wird das Ziel angestrebt, ein stabiles Zusammenleben zwischen neuen und alten Mitbürgern zu erreichen.

5.2.4.1. Wandel in den Köpfen

Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein intensiver Auseinandersetzungsprozess bei Bürgern und Akteuren über die Chancen der Zuwanderung aber auch über die damit verbundenen Anforderungen benötigt. Ganz im Sinne der Stufe eins des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans steht somit zu Beginn eine breite Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung, da hier zum einen die Akzeptanz für einen solchen Prozess und die Beteiligung der Bürger und Akteure sichergestellt werden muss.

Zum anderen bedarf es einer tiefen inhaltlichen Auseinandersetzung mit tagespolitischen Fragen zur Zuwanderung und Integration (hier liegt bei den Bürgern und Akteuren ein hoher Informationsbedarf und ein hohes Informationsinteresse vor) sowie auch mit grundsätzlichen Fragen der kulturellen Öffnung der Gesellschaft.

Bei den anstehenden Integrationsaufgaben ist es wichtig, sich stärker auf die Potenziale statt auf die Defizite zu konzentrieren und einen diesbezüglichen Paradigmenwechsel einzuleiten bzw. weiter fortzuführen.

Nach Aumüller und Gesemann (2014, S. 55) stehen bei einer Potenzialorientierung „im Vordergrund [...] nicht mehr allein die Integrationsbedarfe und Problemlagen, sondern auch Kompetenzen und Potenziale von Zugewanderten“. Auf einer allgemeineren Ebene bedeutete dies, dass in der ländlichen Gemeinde stärker die Chancen der Zuwanderung herausgearbeitet und betont werden, wobei natürlich auftretende Probleme bearbeitet werden müssen.

Lokale Veränderungsprozesse können dabei auf ein „mehrdimensionales Verständnis von Potenzialen, das sich auf Personen, Organisationen und Prozesse in den beteiligten Kommunen, aber auch auf überörtliche Kooperations- und Unterstützungsstrukturen bezieht“ zurückgreifen (S. 168). Angesprochen werden somit u.a. Bildungs- und Engagementpotenziale von Migranten und Alteingesessenen sowie auch Potenziale von Organisationen, die Einfluss auf die Integration nehmen. Auch sind Prozesse wie z.B. der Aufbau von Netzwerken, die das Integrationsgeschehen in der Kommune beeinflussen, gemeint sowie Unterstützungen durch z.B. Bund und Länder (S. 169).

Dieses Potenzialverständnis ist in einem solchen Veränderungsprozess, der sich mit Integrationsaufgaben beschäftigen soll, zu erarbeiten und zu verankern.

Verbunden damit ist die Arbeit an einer Willkommens- und Anerkennungskultur, die (weiter) ausgebaut und vor Ort gelebt werden muss. Eine ländliche Gemeinde, die die Potenziale der Zuwanderung nutzen will, muss hier stark sein und vorhandene Ansätze vor Ort stärken. Nach Gesemann et al. (2012, S. 112) können Elemente einer Anerkennungs- und Willkommenskultur in der Kommune bspw. die Einrichtung von Integrationsportalen, die Schaffung zentraler Servicestellen für Zuwanderer, mehrsprachige Willkommensaktionen und Einbürgerungsfeiern sein. Dies sollte jedoch ergänzt werden durch Formen, die für kleinere Strukturen wie Dörfer passend sind. Möglich wäre hier, die aktive Ansprache durch den örtlichen Verein oder die Kirchengemeinde zu organisieren sowie ein Willkommensteam aufzubauen. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Willkommens- und Anerkennungskultur vor allem Teil des Alltags sein muss und sich im Täglichen beweisen muss.

Denn eine nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen kann nur gelingen, wenn insgesamt ein positives Klima vorherrscht und eine kulturelle Öffnung von Institutionen aber auch den Dorfgemeinschaften bzw. Nachbarschaften gelingt.

In einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess müssen daher Informationen vermittelt und Foren der aktiven Auseinandersetzung angeboten werden. Durch die Möglichkeit der direkten Begegnung kann die Integration stark befördert werden, denn durch persönlichen Kontakt werden Ängste, Vorurteile und Fremdenfeindlichkeit abgebaut. Je selbstverständlicher der Umgang wird, desto besser (Aumüller und Gesemann (2014, S. 59)).

Um dies entwickeln zu können, benötigen ländliche Gemeinden einen intensiven Prozess mit einem hohen kommunikativen Anteil. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bieten den Rahmen für eine solch intensive Arbeit und beziehen von ihrer Idee her Migranten und Alteingesessene mit ein.

Dies dürfte für die meisten ländlichen Gemeinden jedoch bedeuten, dass neue Kommunikationsplattformen und Netzwerke mit z.T. neuen Partnern (z.B. Migrantenvertretungen, Arbeitskreise der Flüchtlingshilfe, Helferkreise) geschaffen werden müssen. Aber auch bekannte Partner können in diesen Netzwerken eine größere Bedeutung bekommen (z.B. Kirchengemeinden, Caritas, Kulturvereine).

Um diese neuen Netzwerke aufbauen zu können, ist es notwendig zu Beginn des Prozesses eine Bestandsanalyse durchzuführen. Dabei ist eine systematische integrationspolitische Bestandsaufnahme mit einem Überblick über die vor Ort tätigen Akteure, Schlüsselpersonen und Ansprechpartner in Einrichtungen und Communities zu erstellen (Aumüller und Gesemann (2014, S. 169)).

Da aber in einem lokalen Veränderungsprozess eine Strategie der gesamtkommunalen Entwicklung zu erarbeiten ist, müssen auch die klassischen Handlungsfelder der ländlichen Entwicklung bearbeitet werden (von Siedlungsentwicklung über Verkehr bis hin zu Tourismus). In der Bearbeitung dieser Handlungsfelder sind die Integrationserfordernisse bereits mitzudenken. Ziel ist es, mit der Bestandsaufnahme die Basis für die weitere Strategiearbeit und für den Aufbau von Veränderungscoalitionen zu legen.

5.2.4.2. Visionsträger und Veränderungscoalition

Ein zentraler Erfolgsfaktor kommunaler Integrationspolitik ist das „Verständnis von Integrationspolitik als Führungsaufgabe“, verbunden mit einer „politischen Verbindlichkeit zu Integration als kommunale Aufgabe“ (Aumüller und Gesemann (2014, S. 178f.)).

Dies deckt sich mit dem leadership-Ansatz gestalteter lokaler Veränderungsprozesse, denn diese sind grundsätzlich Chefsache und bedürfen eines Visionsträgers. Beim Einsatz für Integrationsfragen in ländlichen Gemeinden sollte der Visionsträger der Bürgermeister sein, der zur operativen und strategischen Steuerung des Prozesses ein Leitungsteam um sich herum versammelt. Auch benötigen solche Veränderungsprozesse einen breiten politischen Konsens, der durch belastbare Beschlüsse in kommunalpolitischen Gremien zu gewährleisten ist.

Veränderungscoalitionen können darüber hinaus Veränderungsprozesse sehr befördern. Um die anstehenden Integrationsaufgaben in der kommunalen Gesamtstrategie adäquat zu berücksichtigen, müssen in Veränderungscoalitionen Partner, die sich intensiv mit Integrationsfragen beschäftigen, eingebunden werden.

5.2.4.3. Flächendeckender Ansatz

Geht man die nachhaltige Integration mit Hilfe eines lokalen Veränderungsprozesses an, so verfolgt man den Anspruch flächendeckend zu arbeiten. Der Veränderungsprozess soll dabei bis in jedes Dorf

reichen und die örtliche Ebene in die Arbeit einbeziehen. Dieser Ansatz kann mit Blick auf die anstehenden Integrationsaufgaben sehr positiv wirken.

Mit einer aufsuchenden Beteiligung aller Dörfer zu Beginn werden Informationen flächendeckend verteilt und viele Gesprächs- und Diskussionsangebote unterbreitet. Da alle Dörfer angesprochen werden – unabhängig davon, ob und wie viele Migranten vor Ort leben – werden Fragen wie kulturelle Öffnung, Willkommens- und Anerkennungskultur breit diskutiert. In kleinteiligen Kommunikationsprozessen kann ggf. auch besser mit auftretenden Ängsten und Widerständen umgegangen werden.

Darüber hinaus ist es möglich, sich zu Beginn des Prozesses ein differenziertes Bild von vor Ort zu machen. Dies ist insbesondere mit Blick auf eine dezentrale Wohnraumversorgung hilfreich, wenn Fragen der Innenentwicklung mit denen der Integration verschnitten werden. Über die Erarbeitung eines Leerstands-, Baulücken- und Alterskataster im Rahmen der Innenentwicklung können Gebäude identifiziert werden, die zur Aufnahme von Schutzsuchenden geeignet sind. Dies führt Klärle (2016) am Beispiel einer ganzheitlichen Ortsentwicklungsplanung aus und verweist darauf, dass dabei auch eine angemessene Verteilung von Flüchtlingen auf die Orte realisiert werden kann (S. 98f.).

Abschließend hilft ein flächendeckender Ansatz, örtliche Initiativen auszulösen, die dann den gesamten Veränderungsprozess tragen. Dies gilt für „klassische“ örtliche Entwicklungsinitiativen (bspw. multifunktionaler Dorfläden) wie für spezifische Integrationsprojekte.

5.2.4.4. Kümmerer

Fokussiert sich der Veränderungsprozess auf die nachhaltige Integration von Migranten, muss über viele Fragen intensiv, breit und kleinteilig vor Ort informiert und diskutiert werden. Hier können Kümmerer, die den Gesamtprozess in die Fläche bringen, hilfreiche Kommunikatoren und Multiplikatoren sein. Damit sie bezogen auf Integrationsfragen qualifiziert sprechen können, müssen sie gezielter für Integrationsfragestellungen geschult werden. Arbeiten in einem Veränderungsprozess mehrere ehrenamtlich Tätige als Kümmerer mit, können im Sinne von ehrenamtlichen Flüchtlingsbegleitern Personen auch gezielt für die Integrationsarbeit eingesetzt werden.

Insgesamt muss in einem solchen Veränderungsprozess bei Fragen der nachhaltigen Integration das Augenmerk auf das ehrenamtliche Engagement gelegt werden. Insbesondere in der Flüchtlingsarbeit sind viele Menschen ehrenamtlich tätig und unterstützen Schutzsuchende in vielen Fragen (beim Einkaufen über den Spracherwerb bis hin zu Fragen im Asylverfahren). Dies ist auch in vielen ländlichen Räumen so zu beobachten. Allerdings muss das Ehrenamt entsprechend qualifiziert und durch professionelle Strukturen unterstützt werden, will man es nicht überfordern und sollen weitere Ehrenamtliche gewonnen werden. Nach Aumüller und Gesemann (2014) sollten daher „kommunale Möglichkeiten der Qualifizierung und Begleitung dieser Akteure ausgelotet werden, zum Beispiel durch die Vermittlung von Informationen zum Asylverfahren oder zum Umgang mit traumatisierten Flüchtlingen“ (S. 192).

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bieten hierfür einen geeigneten Rahmen, da sie dem Aspekt der Qualifizierung eine hohe Bedeutung zumessen und konzeptionell früh und umfassend entsprechende Angebote vorsehen.

5.2.4.5. Leitbild Vielfalt oder Leitbild Sorgende Gemeinschaft

Wie dargelegt ist die Vision ein zentrales Element eines lokalen Veränderungsprozesses und ihre Erarbeitung mit einer Verständigung über die zugrunde liegenden Werte verbunden.

Mit Blick auf viele aktuelle Diskussionen wird deutlich, dass die Menschen insbesondere die Wertefrage tief bewegt und die Gemüter erhitzt. Dies zeigen exemplarisch die Debatten zur Bedeutung des Islams in Deutschland. Soll eine nachhaltige Integration von Migranten erfolgen, darf

dieses Bedürfnis nach Auseinandersetzung nicht negiert, sondern muss in einen konstruktiven Rahmen gelenkt werden.

Erst auf Basis einer solchen Auseinandersetzung kann ein „neues Verständnis von örtlicher Gemeinschaft, das Alteingesessene, schon länger Einheimische und Neuzugewanderte umfasst“ erarbeitet werden. Nach Aumüller und Gesemann (2014, S. 167) gehört dies zu den übergreifenden Aufgaben und zentralen Herausforderungen von Kommunen im ländlichen Raum.

Gerade ein neues Verständnis örtlicher Gemeinschaft ist aber eine zentrale Frage, an dem in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen mit dem Aufbau von Sorgenden Gemeinschaften gearbeitet wird. Auch in Sorgenden Gemeinschaften wird das Ziel, neue Formen des Zusammenlebens und des Zusammenwirkens in den Dörfern und Nachbarschaften zu entwickeln, verfolgt. Die Leitidee „Sorgende Gemeinschaften“ für die Organisationsentwicklung einer ländlichen Gemeinde ist damit anschlussfähig zum integrationspolitischen Leitbild „Vielfalt“.

In einem Leitbild Vielfalt wird die „Zuwanderung von Menschen unterschiedlicher Herkunft, die Pluralisierung von Lebensläufen und Lebenswelten als Bereicherung“ anerkannt und wertgeschätzt. „Ein „Leitbild Vielfalt“ kann die Lebensqualität einer Kommune durch ein gedeihliches soziales Miteinander sichtbar machen und zugleich als eine lebendig zu gestaltende Selbstverpflichtung fungieren“ (Aumüller und Gesemann (2014, S. 167)).

Für einen gestalteten lokalen Veränderungsprozess, der sich mit Integrationsaufgaben beschäftigt, bedeutet dies, dass bei der Entwicklung von Sorgenden Gemeinschaften gleichberechtigt die Bedürfnisse und Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund zu berücksichtigen sind. Hierauf ist in Stufe sieben besonders zu achten.

5.2.4.6. Strategie, Projekte, Maßnahmen: ganzheitlicher Ansatz

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen wird eine Strategie zur Unterlegung der Vision erarbeitet, in der alle Handlungsfelder und vor allem die Wechselwirkungen zwischen ihnen berücksichtigt werden. Dieser Ansatz entspricht den Notwendigkeiten einer strategischen Integrationspolitik in ländlichen Räumen. Nachhaltige Integration wird nur gelingen, wenn die ländliche Gemeinde entsprechend weiterentwickelt wird. Integration ist damit Querschnittsaufgabe, die aber in einem besonderen Fokus steht.

5.2.4.7. Organisationsentwicklung Verwaltung

Zur Förderung der nachhaltigen Integration werden oftmals Change-Prozesse in der Verwaltung durchgeführt, da die Organisation „Verwaltung“ mit Integrationsaufgaben besonders gefordert ist. Zudem wird aus integrationspolitischer Sicht damit die Hoffnung verbunden, in die gesamte Kommune zu wirken und hierbei eine Vorbildfunktion einzunehmen (Aumüller und Gesemann (2014, S. 160)).

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse bieten der ländlichen Gemeinde dagegen einen prozessualen Rahmen für die Durchführung eines Change-Prozesses in der gesamten Kommune an. Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist dabei ein Prozess für die Verwaltung mit angelegt, er ist jedoch nur ein Teil des Gesamtprozesses. Damit sind solche Veränderungsprozesse geeignet, um gezielt mit der Verwaltung an den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels und damit auch an den Integrationsaufgaben zu arbeiten. Gleichzeitig richten sie sich an die gesamte ländliche Gemeinde und können so weitere Organisationen wie auch ganze Dorfgemeinschaften in den Veränderungsprozess einbeziehen. Von ihrer Anlage her sind sie damit in der Lage, die interkulturelle Öffnung breiter zu befördern.

In der Zusammenschau der Ausführungen kann damit festgehalten werden, dass sich gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) in ihrer Prozessarchitektur und -gestaltung theoretisch gut

eignen, um ländliche Gemeinden bei anstehenden oder erwarteten Integrationsaufgaben zu unterstützen. Allerdings sind Prozesse, wie sie hier skizziert wurden, in der Praxis noch nicht erprobt worden. Erst danach wird man über die Praxistauglichkeit von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen im Einsatzgebiet der nachhaltigen Integration in ländlichen Gemeinden abschließend urteilen können.

6. Einordnung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) in das Instrumentarium der Landentwicklung

Mit „Wandel in den Köpfen“ wurden gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bereits 2011 in den Leitlinien der Landentwicklung verankert (vgl. Kapitel 2).

Nachfolgend wird zunächst erläutert, auf welchen Vorüberlegungen bzw. welchem Vorschlag die Einführung von „Wandel in den Köpfen“ in die Leitlinien beruhte. Anschließend wird diskutiert, was die Verankerung von „Wandel in den Köpfen“ an Impulsen bisher auslösen konnte. Dabei wird intensiv auf den Aspekt der Kümmerer, der mit „Wandel in den Köpfen“ ebenfalls eingeführt wurde, eingegangen.

Diesen Erläuterungen folgt ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung, wie er mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen heute abgeleitet werden kann. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse werden dabei als eigenständiges Instrument vorgeschlagen. Die Einordnung in das Instrumentarium der Landentwicklung wird begründet.

Zur Konkretisierung des Vorschlags wird zusätzlich ein entsprechender Fördergrundsatz formuliert. Anschließend wird diskutiert, welche Effekte daraus resultieren. Abgerundet wird das Kapitel durch einen Ausblick.

6.1. Vorüberlegungen 2011

6.1.1. Ausgangsbetrachtungen

Bereits 2011 wurde ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung von Soboth (2011a) vorgelegt, der die Verankerung der heutigen gestalteten lokalen Veränderungsprozesse (LVP) vorsah. Diesem Vorschlag lagen Ausgangsbetrachtungen zum Handlungsdruck in ländlichen Gemeinden zugrunde, die durch die – auch in dieser Arbeit beschriebenen Wandlungsprozesse – ausgelöst wurden. Soboth (2011a) stellte dabei 2011 deutlich heraus, dass gerade ländliche Gemeinden Instrumente benötigen, die den drängendsten Herausforderungen begegnen und forderte selbstgesteuerte Planungs- und Aktivierungsprozesse auf diese Herausforderungen auszurichten. Prozesse, die nicht auf prioritäre Fragen ausgerichtete Projekte entwickeln („nice-to-have“-Projekte), wären unter Schrumpfbedingungen nachgeordnet anzugehen (S. 35).

Weiter führte Soboth (2011a) aus, dass das „Pfund“ der ländlichen Räume die Menschen sind, die in ihnen leben und die sich miteinander in Verbindung setzen. Um mit diesem „Pfund“ zu arbeiten, benötigen ländliche Gemeinden in Schrumpfbereichen verstärkt die Möglichkeit soziale Prozesse zu initiieren, Akteure und Bürger zusammenzubringen und sie längerfristig zu begleiten. „Kümmerer“ wurden dabei als eine Möglichkeit angesprochen, dies zu befördern – wenngleich mit dem Kenntnisstand von heute noch unklar blieb, in welchen Ausprägungen „Kümmerer“ eingesetzt werden können.

Neben diesen Überlegungen wurde von Soboth (2011a) betont, dass ländliche Gemeinden zur Bewältigung der Herausforderungen Instrumente benötigen, die sowohl sektorale als auch integrierte Herangehensweisen unterstützen. Zum einen müssen in Schrumpfungssituationen integrierte Prozesse die Strategiebildung unterstützen, zum anderen müssen aber auch eine Reihe von Einzelfragen gelöst werden, die ein spezifisches Know-how benötigen (S. 36).

Zudem wurde bereits 2011 konstatiert, dass es ein Instrument für die lokale Ebene geben muss, da gerade diese Ebene stark gefordert ist. Nach Soboth (2011a) liegen viele der drängendsten Probleme im kommunalen Tätigkeitsbereich und müssen dort bearbeitet werden. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass vom Kooperationsgebot nicht Abstand genommen werden sollte. Lösungen in der

Siedlungsentwicklung und Daseinsvorsorge können oftmals nur im Verbund gefunden werden, so dass die interkommunale Kooperation weiterhin ein angestrebtes Ziel sein sollte. Jedoch war Soboth (2011a) der Auffassung, dass Voraussetzung für eine gelingende interkommunale Kooperation ist, dass die einzelne Gemeinde sicher weiß, wohin sie sich entwickeln will bzw. kann und welche Kooperationen dazu sinnvoll einzugehen sind (S. 36).

Abschließend wurde darauf hingewiesen, dass ländliche Gemeinden im Umgang mit den Auswirkungen des Wandels Instrumente zur Initiierung und Begleitung von Planungs- und Aktivierungsprozessen auf verschiedenen räumlichen Ebenen benötigen (regional, lokal, örtlich). Denn für manche Fragestellung eignet sich die regionale oder die örtliche Ebene besser. Es wurde jedoch als wichtig heraus gestellt, dass Instrumente, die auf den unterschiedlichen Ebenen zum Einsatz kommen, aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt sein müssen – da sie nur so optimal wirken können.

6.1.2. Vorschlag zur Einordnung in die Instrumente der Landentwicklung 2011

Neben diesen Vorüberlegungen wurde von Soboth (2011a) eine Beurteilung der Instrumente LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländliche Bodenordnung – am Beispiel des Bundeslandes Rheinland-Pfalz – durchgeführt. Dies stellte die Basis für den Vorschlag zur Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung dar, mit dem gestaltete lokale Veränderungsprozesse unter dem damaligen Begriff „Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum“ berücksichtigt wurden.

In diesem Vorschlag sollte LEADER auf der regionalen Ebene als zentrales Instrument weiter eingesetzt werden, auf der örtlichen Ebene sollte instrumentell der Dorfbau angesiedelt werden. Als neues Instrument für die lokale Ebene wurden „Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum“ (die heutigen LVP) vorgesehen (vgl. Abbildung 29).

Soboth (2011a) begründet diesen Vorschlag damit, dass die **ILE (ILEK und ILE-Regionmanagement)** in Rheinland-Pfalz zwar gute und erfolgreiche Projekte vorbereiten und umsetzen konnte, nicht jedoch systematisch zum Umgang mit den Kernproblemen im ländlichen Raum eingesetzt wurde (S. 52). Bezogen wurde sich in dieser Beurteilung auf die Erkenntnisse von Werner (2010). Werner (2010) legte in ihrer Untersuchung dar, dass ILE-Regionen in Rheinland-Pfalz zum betrachteten Zeitraum unzureichend auf den demografischen Wandel reagierten, wenngleich sie strukturell jedoch dafür geeignet seien.

Soboth (2011a) verwies jedoch darauf, dass im Nachgang der Arbeit von Werner (2010) verschiedene Regionen in Rheinland-Pfalz vermehrt auf diese Herausforderungen reagierten und dies in den Projektportfolios sichtbar wurde (Anstieg der Zahl von Projekten der Innenentwicklung oder Bürgerbusse). Die ILE in Rheinland-Pfalz hatte sich damit über die Jahre bereits stärker auf die Herausforderungen des demografischen Wandels ausgerichtet.

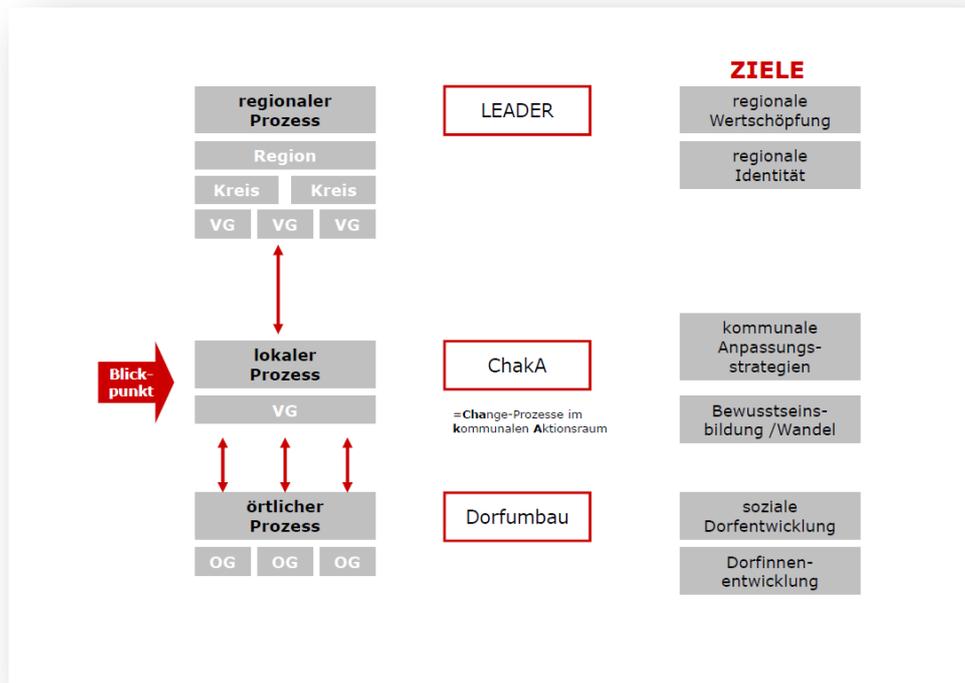


Abbildung 29: Prozesslandschaft LEADER, Change-Prozesse, Dorfumbau (Vorschlag 2011). Aus: Soboth (2011a, S. 85).

Dennoch wurde von Soboth (2011a) eine Weiterentwicklung von ILEK und ILE-Regionalmanagement vorgeschlagen. Ein Grund hierfür war die Erkenntnis, dass ILE-Regionen in Rheinland-Pfalz im Maßstab „entweder zu klein oder zu groß“ waren (S. 53). Für die Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen, Regionalmarketing, Tourismus- oder Kulturlandschaftsentwicklung waren die ILE-Regionen strukturell eher zu klein, hier konnten im Vergleich die größeren LEADER-Regionen besser agieren. Dies führte dazu, dass eine Integration der ILE-Regionen in LEADER oder die räumliche Ausweitung zu einer LEADER-Region als richtig eingestuft wurde.

Für spezifische Fragen der Daseinsvorsorge – so die Einschätzung 2011 – waren die ILE-Regionen aufgrund der Komplexität der Fragestellung strukturell eher zu groß. Hier wurde argumentiert, dass eine intensive Beschäftigung auf lokaler Ebene der Sachfrage besser gerecht werden würde – auch wenn für bestimmte Lösungen im Nachgang eine interkommunale Kooperation angestrebt werden würde. Nach Auffassung von Soboth (2011a) könnten „Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum“ besser wirken.

Allerdings wurde auch betont, dass aufgrund der etwas kleineren Größe im Vergleich zu LEADER-Regionen die ILE-Regionen nahe an der Bevölkerung waren und hinsichtlich der Aktivierungs- und Beteiligungswirkung als gut zu beurteilen seien. Jedoch konnten auch die ILE-Regionen keinen flächendeckenden, aktivierenden Ansatz gewährleisten, wie er in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen als sinnvoll angesehen wird (Soboth (2011a)).

In der Folge ergab sich daraus nach Soboth (2011a), dass **LEADER** das zentrale Instrument für die Gestaltung von regionalen Entwicklungsprozessen ist. Voraussetzung für einen solchen Prozess ist jedoch eine weitgehend homogene Region mit einer kritischen Masse an Bevölkerung.

Andererseits wurde kritisch gesehen, ob LEADER in der Lage ist flächendeckend zu wirken. Nach Soboth (2011a) setzt LEADER ein „aktives, innovatives Handeln der ländlichen Gemeinde voraus. Die ländliche Gemeinde muss sich aktiv um den LEADER-Prozess bemühen, will sie einen entsprechenden Nutzen daraus ziehen“ (S. 43). Damit bezog sich Soboth (2011a) auf den Besuch von Dörfern im

Rahmen der Vorarbeiten zu einer Potentialanalyse in 2009, in denen z.T. Bürger wie verantwortliche Akteure auch nach mehrjähriger Laufzeit vom LEADER-Prozess praktisch nicht berührt wurden (vgl. dazu Kapitel 1.4.1.).

Da LEADER zudem ein Instrument zur Steuerung von Fördermitteln ist, ist eine Partizipation an LEADER zu großen Teilen auch an das Umsetzen von Projekten gebunden. Solche Projekte sind in LEADER zu kofinanzieren. Nach Soboth (2011a) war dieser Sachverhalt für eine ländliche Gemeinde mit knappen öffentlichen Mitteln („unter Kommunalaufsicht“) ein zentrales Hemmnis für die Einbindung in den LEADER-Prozess. Dies sollte daher bei der Weiterentwicklung von LEADER berücksichtigt werden.

Mit Blick auf die Beteiligungswirkung wurde 2011 weiterhin eingeschätzt, dass LEADER räumlich zu groß ist, um bis in jedes Dorf zu reichen – außer es würden Aktivierungsprozesse auf lokaler Ebene als LEADER-Projekte durchgeführt. Die flächendeckende Aktivierung könne daher nicht die Aufgabe von LEADER sein, hier müssten andere Instrumente greifen (S. 41ff.). Abschließend wurde auch für LEADER festgehalten, dass eine stärkere Ausrichtung auf die zentralen Fragen von Schrumpfungprozessen hilfreich und notwendig ist (S. 43).

Für die örtliche Ebene schlug Soboth (2011a) vor, in ländlichen Regionen mit Schrumpfungprozessen auf den **Dorfumbau** zu setzen. Auch wenn dies für die örtliche Ebene (konkret in jedem Dorf) vorgesehen wurde, wurde gleichzeitig auf die Notwendigkeit eines übergeordneten strategischen Konzepts (auf lokaler oder regionaler Ebene) hingewiesen. Optimaler Weise würde die übergeordnete Ebene in den entsprechenden Prozessen die Strategie und die Koordinierung vorbereiten, das operationelle Handlungskonzept mit Maßnahmenplanung müsste jedoch für die örtliche Ebene erarbeitet werden. Insgesamt sollte die Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung für die örtliche Ebene an den fachlichen Diskurs zum Dorfumbau anschließen.

Dabei sollte zudem die Gestaltung von sozialen Prozessen in den Dörfern betont werden. Dorfumbau und soziale Dorfontwicklung sollten sich ergänzen, denn Dorfumbauprozesse sollten sich nach Auffassung von Soboth (2011a) an die Menschen richten, die bereits im Dorf leben (S. 66). Im Vorschlag 2011 wurde daher die Frage nach dem Zusammenleben in den Dörfern bereits angelegt, ohne jedoch weiter ausgeführt zu werden. Herausgestellt wurde jedoch, dass in der Aktivierung der Dorfgemeinschaft sog. Kümmerer hilfreich sein können.

Für die lokale Ebene wurden **„Change-Prozesse im kommunale Aktionsraum“** (die heutigen gestalteten lokalen Veränderungsprozesse) vorgeschlagen. Soboth (2011a) bezieht sich in der Beschreibung dieses neuen Instrumentes auf die ersten Erkenntnisse der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung (S. 69ff.).

6.1.3. Aufnahme von „Wandel in den Köpfen“ in die Leitlinien der Landentwicklung

Wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, wurden gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) unter dem Begriff „Wandel in den Köpfen“ im Rahmen der Fortschreibung 2011 in den Leitlinien der Landentwicklung verankert. Damit wurde im Bereich der selbstgesteuerten Planungs- und Aktivierungsprozesse ein weiteres Instrument eingeführt.

„Wandel in den Köpfen“ griff dabei die Vorarbeiten von Soboth (2011a) zu „Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum“ auf und fokussierte auf die Aspekte Bewusstseinsbildung, Visionsorientierung und den Einsatz von ehrenamtlich Tätigen in ländlichen Entwicklungsprozessen. Mit dem Instrumente „Wandel in den Köpfen“ wurden ebenso die sog. Kümmerer in die Leitlinien der Landentwicklung aufgenommen. Somit standen seit 2011 verschiedene Instrumente zur Verfügung, die je nach Aufgabenstellung und Situation in den ländlichen Räumen auf verschiedenen räumlichen Ebenen eingesetzt werden konnten. Für das Instrument „Wandel in den Köpfen“ wurde 2011 jedoch

keine eigenständige Förderung vorgesehen, vielmehr sollte „Wandel in den Köpfen“ über LEADER und ILE umgesetzt werden.

Damit kann „Wandel in den Köpfen“ seit 2011 in zwei Varianten zur Umsetzung gelangen. Zum einen kann ein lokaler Veränderungsprozess als ein eigenständiges (LEADER-)Projekt auf Ebene einer ländlichen Gemeinde¹⁰⁹ umgesetzt werden. Dieser Weg wurde mit dem Pilotvorhaben „WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!“ der Verbandsgemeinde Daun bereits beschritten. WEGE wurde als LEADER-Projekt der LAG Vulkaneifel umgesetzt (vgl. Kapitel 4).

Zum anderen können einzelne Elemente aus den Erfahrungen mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen in anderen ländlichen Entwicklungsprozessen in die Umsetzung gebracht werden. Dies gilt insbesondere für den Aspekt des Bewusstseinswandels sowie für den Ansatz der Kümmerer, was nachfolgend dargelegt werden soll.

6.1.3.1. „Wandel in den Köpfen“ in LEADER und ILE

Mit „Wandel in den Köpfen“ – verstanden im Wortsinne – wird Bewusstseinsbildung als ein zentraler Erfolgsfaktor gestalteter lokaler Veränderungsprozesse angesprochen. Konzeptionell und am Praxisbeispiel konnte gezeigt werden, dass dieses Element des Change Managements die Basis für wirkliche Veränderung im Handeln darstellt. Erst wenn verinnerlicht wird, dass eine wirkliche Veränderung notwendig ist, kann dauerhaft Verhalten und Handeln umgestellt werden. Erst dann wird ein Veränderungsprozess nachhaltig.

Ebenso deutlich ist die Relevanz der Vision. Nach Einschätzung der WEGE-Akteure kommt der Vision und dem Visionsträger die zentrale Rolle in einem Veränderungsprozess in der ländlichen Entwicklung zu. Die Visionsarbeit und die Visionskommunikation sind dabei mit dem „Wandel in den Köpfen“ verknüpft, denn die Bewusstseinsbildung muss sich immer mit der Problemsicht wie mit dem Visionsbild auseinander setzen.

Dieser Aspekt wird in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) sehr deutlich herausgestellt und an vielen Stellen im Prozess intensiv bearbeitet.

Er ist aber auch in anderen ländlichen Entwicklungsprozessen (ILE, LEADER, Dorfentwicklung etc.) richtig. Auch hier muss es darum gehen, die „Köpfe“ möglichst aller Akteure und Bürger zu erreichen – insbes. dann, wenn LEADER- und ILE-Prozesse zur Gestaltung von Schrumpfungsprozessen oder für Fragen der nachhaltigen Integration von Migranten eingesetzt werden sollen. Die Auseinandersetzung mit der Problemlage und noch viel mehr mit einem wünschenswertem Bild der Zukunft (Vision) ist hier ebenfalls angezeigt. Sie muss über den gesamten Entwicklungsprozess erfolgen und nicht allein zu Beginn bei der Aufstellung des entsprechenden Strategiekonzeptes.

„Wandel in den Köpfen“ unterstreicht somit die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit einer intensiven und dauerhaften Prozessarbeit in der ländlichen Entwicklung insgesamt. Damit ist „Wandel in den Köpfen“ anschlussfähig an die grundsätzliche Ausrichtung von ländlichen Entwicklungsprozessen, die sich im Sinne des seit den 1990er Jahren etablierten Governance-Verständnisses u.a. mit den Schlagworten Bürger- und Akteursbeteiligung, Netzwerkarbeit oder Verantwortungspartnerschaften zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren beschreiben lässt. „Wandel in den Köpfen“ bestärkt diese Ausrichtung und weitet sie mit dem Anspruch flächendeckend zu arbeiten aus. Vor allem jedoch formuliert „Wandel in den Köpfen“ die Notwendigkeit eines deutlich höheren Impulses in diesem Bereich.

Damit greift „Wandel in den Köpfen“ eine Erkenntnis auf, die in den Evaluierungen ländlicher Regionalentwicklungsinitiativen zu Tage getreten ist. Grabski-Kieron und Kötter (2012) stellen unter

¹⁰⁹ Grundsätzlich könnte dies auch bereits in interkommunaler Zusammenarbeit erfolgen, wenn die einzelnen Gemeinden nicht zu groß (viele Dörfer) sind und ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten möglich ist.

Bezugnahme der Arbeiten von Segert/Zierke 2007 heraus, dass regionale Entwicklungsinitiativen vor allem in den „weichen Wirkungen“ in kulturellen und sozialen Bereichen erfolgreich sind.

In der Folge bedeutet dies, dass die „ländliche Entwicklung künftig stärker als sozialer Prozess definiert werden [sollte], der von den Betroffenen und Beteiligten als Verbesserung ihrer Lebensqualität wahrgenommen wird“ (Grabski-Kieron und Kötter (2012, S. 107)).

Mit Blick auf die hier diskutierten Fragen der Prozessgestaltung bedeutet dieser Gedanke jedoch weitergeführt, dass die ländliche Entwicklung nicht nur in diesem Sinne verstanden werden, sondern auch entsprechend in ihrem Instrumentarium angelegt und vor allem mit Ressourcen zur Prozessarbeit ausgestattet werden muss.

Wie in Kapitel 3 und 4 nachzuvollziehen, ist eine solche Prozessorientierung mit einem hohen kommunikativen Impuls aufwändig und erfordert entsprechende personelle wie finanzielle Ressourcen. ILE- und LEADER- Regionalmanagements sind heute jedoch oftmals mit der regionalen Steuerung der Finanzmittel und der damit verbundenen Begleitung und fördertechnischen Betreuung von Einzelprojekten sowie der Koordination von Akteuren in der regionalen Entwicklungsinitiative stark gefordert. Wie viele Ressourcen dort für den dauerhaften und intensiven „Wandel in den Köpfen“ noch zur Verfügung stehen, wird in den einzelnen Regionen unterschiedlich und eine Frage der Schwerpunktsetzung der Regionalmanagements sein. In der Summe ist jedoch eher davon auszugehen, dass die Kapazitäten mit den bisherigen Aufgaben ausgelastet sind.

Soll daher der „Wandel in den Köpfen“ im Sinne der Prozessorientierung und Bewusstseinsbildung in der ILE und in LEADER verstärkt werden, müssen v.a. die Regionalmanagements entsprechend ausgestattet werden.

6.1.3.2. Kümmerer in der Landentwicklung

In den Leitlinien der Landentwicklung wird unter dem Instrument „Wandel in den Köpfen“ explizit auf die Kümmerer Bezug genommen, die „vor Ort arbeiten“, „Bewusstseinswandel erreichen“ und „konkrete Aktivitäten anstoßen“ sollen (ARGE Landentwicklung (2011, S. 19)).

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) sind solche Kümmerer wichtige Erfolgsgaranten, wie am Praxisbeispiel der Verbandsgemeinde Daun u.a. mit den WEGE-Botschaftern gezeigt werden konnte.

Kümmerer können jedoch auch außerhalb von lokalen Veränderungsprozessen äußerst hilfreich sein, um ländliche Entwicklungsinitiativen auf den unterschiedlichsten räumlichen Ebenen (regional, lokal, örtlich) zu befördern. Kümmerer können und sollten daher nicht nur in solchen Prozessen eingesetzt werden, sondern auch z.B. in LEADER, der ILE oder in der Dorfentwicklung.

Welche Spielarten von Kümmerern in der ländlichen Entwicklung eingesetzt werden können, soll nachfolgend im Überblick dargelegt werden. Die Unterscheidung der Spielarten erfolgt nach den Bereichen, die von Kümmerern bearbeitet werden. Daneben wird darauf eingegangen, wie die Qualifizierung von diesen Kümmerern aussehen kann.¹¹⁰ Vorab soll jedoch erläutert werden, was unter „Kümmerern“ im Allgemeinen zu verstehen ist.

Grundsätzlich kann man unter Kümmerern ehrenamtlich Tätige verstehen, die für ein längerfristiges Engagement in der ländlichen Entwicklung aktiviert werden. Die Arbeit von Kümmerern hat dabei immer das Ziel, möglichst konkrete Entwicklungsimpulse auszulösen.

¹¹⁰ Der Übersichtlichkeit halber wird davon ausgegangen, dass Kümmerer für das Engagement neu gewonnen und zu Beginn ihrer Arbeit zunächst qualifiziert werden. In der Praxis ist jedoch zu berücksichtigen, dass ehrenamtlich Tätige bereits im Sinne eines Kümmerers wirken können, ohne vorher qualifiziert worden zu sein.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Arbeit von Kümmerern liegen sowohl in der Qualifizierung wie in der Anbindung an professionelle Strukturen. Sollen Kümmerer in der ländlichen Entwicklung wirken, müssen sie dazu befähigt sein oder werden. Ausbildungs-, Schulungs- und Coaching-Angebote können potenzielle Kümmerer auf ihre Aufgabe vorbereiten und sie in ihren Potenzialen zur Umsetzung eigener Entwicklungsimpulse stärken. Formate des Erfahrungsaustauschs und der Weiterbildung begleiten die Arbeit solcher Kümmerer und dienen der qualitativ hochwertigen Verstärkung ihrer Arbeit.

Die Anbindung der ehrenamtlichen Kümmerer an professionelle Strukturen wie Verwaltungen, Bildungsträger, Akademien ländlicher Räume – je nach Ausprägung des Arbeitsgebiets der Kümmerer vor Ort – ist zentral. Kümmerer benötigen zum einen die Anbindung an hauptamtliche Strukturen, um sich in übergreifende Entwicklungsprozesse einbinden zu können und zum anderen, um bei Fragen oder aufkommenden Problemen Rückhalt zu erfahren.

Folgende Kategorien von Kümmerern können unterschieden werden (nicht abschließend):¹¹¹

- Kümmerer in laufenden Entwicklungsprozessen (wie LVP, ILE, LEADER etc.), die den Gesamtprozess in die Fläche bringen
- Kümmerer zur umfassenden Unterstützung der Lokalentwicklung
- Kümmerer, die sich für einen bestimmten Bereich oder für ein bestimmtes Projekt in der ländlichen Entwicklung einsetzen wollen
- Kümmerer als kommunalpolitisch Tätige

Kümmerer in laufenden Entwicklungsprozessen (wie LVP, ILE, LEADER etc.), die den Gesamtprozess in die Fläche bringen

Unter diese Kategorie fallen ehrenamtlich Tätige, die bspw. in einem gestalteten lokalen Veränderungsprozess eingesetzt werden und dort die Aufgabe übernehmen, den Prozess v.a. kommunikativ in die Fläche zu bringen.

Wie das Aufgabenportfolio eines solchen Kümmerers aussieht, kann dem Kapitel 3 und in der Praxisanwendung der WEGE-Botschafter dem Kapitel 4 entnommen werden.

Solche Kümmerer werden hinsichtlich der Mitarbeit in einem Gesamtprozess angesprochen und eingesetzt. Zu Beginn der ehrenamtlichen Tätigkeit steht daher nicht unbedingt der Wunsch, ein einzelnes Umsetzungsprojekt oder eine eigene Initiative zu verfolgen, im Vordergrund. Der Anstoß für das ehrenamtliche Engagement kommt vielmehr aus dem Wunsch an der Mitarbeit in einem solchen Prozess.

Jedoch kann sich im Prozessverlauf durchaus eine eigene Initiative der Kümmerer entwickeln, wie bspw. im WEGE-Prozess deutlich wurde. Beide WEGE-Botschafter sind im Verein Bürger für Bürger e.V. stark involviert, Gerd Becker ist neben seiner Tätigkeit als WEGE-Botschafter ebenfalls 1. Vorsitzender des Vereins Bürger für Bürger e.V.

Zentral für diese Kümmerer ist die starke Anbindung an den Gesamtprozess. Die Kümmerer sind hier Teil der Steuerungsgruppe und wie im WEGE-Prozess bei allen strategischen und operativen Fragestellungen in der Prozessgestaltung Mitentscheider.

Kümmerer dieser Art können jedoch nicht nur in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen, sondern auch in anderen ländlichen Entwicklungsprozessen wie z.B. LEADER- oder ILE-Prozessen eingesetzt werden. Da sich die Prozesse allerdings unterscheiden, sind die Aufgaben der Kümmerer im Detail unterschiedlich und auf den entsprechenden Entwicklungsprozess anzupassen.

¹¹¹ Wobei in der Praxis eine eindeutige Zuordnung schwierig sein kann, da sich die Übergänge fließend gestalten können.

Kümmerer in diesem Sinne eingesetzt sind somit vor allem eine Möglichkeit, einen bestehenden Entwicklungsprozess zu intensivieren.

Kümmerer zur umfassenden Unterstützung der Lokalentwicklung

Kümmerer dieser Kategorie haben die Aufgabe, ländliche Gemeinden und Dörfer in der Entwicklung zu unterstützen. Sie stellen damit einen Ansatz dar, den Küpper et al. (2013, S. 25) unter dem Begriff „Dorfmanager“ mit Blick auf die Gestaltung von Schrumpfungsprozessen beschrieben haben.

Zu den Aufgaben dieser Kümmerer/ Dorfmanager zählt, „die Bevölkerung in Bezug auf Fragen der lokalen Entwicklung aktiv anzusprechen, Informationen zu bündeln und weiterzugeben sowie Prozesse anzustoßen und am Laufen zu halten“ (Küpper et al. (2013, S. 25)). Das Aufgabenspektrum reicht dabei nach Küpper et al. (2013) von der Organisation von Nachbarschaftshilfe und Fahrdiensten bis hin zur Initiierung, Durchführung und Moderation von Workshops in der Dorfentwicklung.

Vorgeschlagen wird weiterhin, dass diese Kümmerer mindestens eine Aufwandsentschädigung erhalten. Bei großer Aufgabenlast sollte dies zudem in eine reguläre Beschäftigung übergehen, die durch die Gemeinde bzw. den Landkreis finanziert werden sollte. Eine Zusammenarbeit mit der ländlichen Gemeinde, der Kreisverwaltung oder einem Regionalmanagement wird vorgesehen. Kümmerer/Dorfmanager sollten nach Küpper et al. (2013, S. 25) zudem für mehrere Orte zuständig sein, sodass lokalem Kirchtumdenken entgegen gewirkt wird.

In diesem Verständnis können auch Kümmerer der ersten Kategorie als Kümmerer zur umfassenden Unterstützung der Lokalentwicklung (Dorfmanager) gesehen werden, wie dies bei Küpper et al. (2013, S. 27) auch für die WEGE-Botschafter ausgeführt ist.

Eine Unterscheidung in zwei Spielarten ist jedoch trotzdem sinnvoll, da zum einen Dorfmanager nicht zwingend an einen aktiven, mit den Instrumenten der Landentwicklung geförderten, Entwicklungsprozess gebunden sind, sondern auch außerhalb in ländlichen Gemeinden und Regionen sinnvoll eingesetzt werden können.

Zum anderen sind im Aufgabenportfolio bei Kümmerern der ersten Kategorie Anforderungen zu berücksichtigen, die sich aus dem Prozess heraus stellen. Dies gilt insb. bei gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP), wie bspw. die intensive Beschäftigung der Kümmerer mit der Vision anzeigt. Aufgaben dieser Art müssen durch Dorfmanager nicht unbedingt bearbeitet werden.

In diese beiden Spielarten lässt sich die rheinland-pfälzische Initiative „Botschafter ländlicher Raum“ einordnen. Hier sollen über die rheinland-pfälzische Akademie ländlicher Raum in einem umfangreichen, zertifizierten Lehrgang Personen zu „Botschaftern ländlicher Raum“ ausgebildet werden (Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz (2016, S. 4)). Eingesetzt werden sollen diese Botschafter dann in Zusammenarbeit mit Verwaltungen und Regionalmanagement zur Unterstützung von regionalen, lokalen und örtlichen Entwicklungsinitiativen (Lorig (2015)).

Kümmerer, die sich für einen bestimmten Bereich oder für ein bestimmtes Projekt in der ländlichen Entwicklung einsetzen wollen

In diese Kategorie fallen ehrenamtlich Tätige, die sich längerfristig für spezifische, die ländliche Entwicklung betreffende Fragestellungen einsetzen oder ein eigenes Projekt verfolgen wollen. Um dieses Engagement zu unterstützen und wertzuschätzen, sind auch hier Befähigungs- und nachfolgende Vernetzungsangebote sinnvoll.

Da diese Kümmerer verschiedenste Aufgabenbereiche bearbeiten können, sollten die eingesetzten Qualifizierungsmaßnahmen spezifisch ausgerichtet sein. Wichtig dabei ist jedoch in allen Fällen, dass den ehrenamtlich Tätigen in der Qualifizierung sowohl methodische (z.B. Kommunikations- und Präsentationstraining) wie inhaltliche Angebote (z.B. Informationen zum demografischen Wandel)

unterbreitet werden. Die Qualifizierungsangebote sollten zudem praxisorientiert sein und die Möglichkeit der konkreten Anwendung beinhalten. Erfahrungsaustausche sind ebenfalls hilfreich.

Anstoß für ein ehrenamtliches Engagement ist in diesem Fall vor allem der Wunsch, ein eigenes spezifisches Anliegen in der ländlichen Entwicklung umzusetzen.

Was Kümmerer, dieser Spielart alles sein können, soll exemplarisch an nachfolgenden Beispielen dargelegt werden:

- Kümmerer, die ein eigenes konkretes Projekt oder ein spezifisches Anliegen umsetzen wollen:

In diesem Bereich werden Kümmerer für die Umsetzung ihres Projektes oder die Realisierung ihres Anliegens geschult. Hier geht es vor allem darum, die Kümmerer mit einem fachlichen und methodischen Hintergrund auszustatten, auf das sie in ihrem Engagement zurückgreifen können. Kümmerer dieser Art können nach der Qualifizierung rein ehrenamtlich wirken oder auch eine Aufwandsentschädigung erhalten (wie dies bspw. in der brandenburgischen Initiative „Dorfkümmerer“ der Fall ist).

Am Beispiel der Dorfkümmerer, die in Brandenburg 2012-2013 ausgebildet wurden, wird die Bandbreite des anschließenden ehrenamtlichen Engagements deutlich. Es reicht u.a. vom Einsatz¹¹²

- zur Revitalisierung des Kaiserhofs, in dem verschiedene Angebote incl. einer touristischen Anlaufstelle realisiert werden sollen
- zur Belegung des Gutshofes der Familie Mendelssohn-Bartholdy
- zur Entwicklung der touristischen Potenziale eines Orts und seiner Umgebung
- für Menschen mit Suchterkrankungen und der Bereicherung des kulturellen Dorflebens
- zur Entwicklung eines kunstpädagogischen Zentrums
- für ein intergenerationales Wohnprojekt und zur Beförderung des Dialogs zwischen Jung und Alt

Beispiele für Qualifizierungsprogramme sind hier: Dorfkümmerer in Brandenburg (Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (04.04.2013)), BIBER Bildung bürgerschaftlichen Engagements Regional: Dorfprojektentwickler im Ehrenamt (Heincke (2014))

- Kümmerer, die sich in ländlichen Entwicklungsinitiativen einer besonderen Aufgabe widmen (z.B. der Innenentwicklung, der Seniorenarbeit, der Flüchtlingshilfe)

In diesem Bereich werden Kümmerer für die langfristige Mitarbeit in einem bestimmten Bereich geworben und entsprechend des Aufgabenbereichs geschult. Kümmerer, die sich bspw. in der Innenentwicklung engagieren, müssen sich inhaltlich u.a. mit Leerstands-, Baulücken und Alterskataster sowie den zur Verfügung stehenden Förder- und Beratungsangeboten auseinandersetzen. Personen, die als Kümmerer in der Seniorenarbeit wirken, eher mit dem Leitbild der Sorgenden Gemeinschaften. Für Kümmerer in der Flüchtlingshilfe sind u.a. Aspekte der kulturellen Offenheit oder der Umgang mit traumatisierten Menschen relevant und müssen in Schulungen vermittelt werden.

In der Umsetzung eines solchen Kümmerer-Ansatzes in der ländlichen Entwicklung gibt es zudem noch zwei Varianten. Es können auf der einen Seite mehrere Personen zu einem Thema qualifiziert und eingesetzt werden (bspw. mehrere Kümmerer der Innenentwicklung in einem Landkreis). Auf der anderen Seite ist es möglich, bspw. in einer ländlichen Gemeinde verschiedene Kümmerer, die sich auf unterschiedliche Themen spezialisieren

¹¹² Vgl. hierzu <http://entersocial.de/dorfkuemmerer/galerie>, Zugriff am 20.6.2016

wollen, zu schulen und diese als Netzwerk einzusetzen. In diesem Fall erfolgt die gemeinsame Schulung in Basismodulen, die Spezialisierung personenbezogen.

Folgende Beispiele zeigen die Bandbreite in diesem Bereich auf:

- Qualifizierung von Kümmerern in der Innenentwicklung: DIE-Botschafter in der Verbandsgemeinde Daun (vgl. Kapitel 5.1.3), rheinland-pfälzische Leerstandsplotsen (Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. (2013))
- Qualifizierung von Kümmerern in der Seniorenarbeit: Seniorenbeauftragte und Seniorencoaches der Verbandsgemeinde Daun (Soboth (2014a, S. 117))
- Qualifizierung von ehrenamtlichen Flüchtlingsbegleitern durch die (Heincke (2016))
- Dorfkümmerer der Gemeinde Glauburg, Hessen¹¹³

Kümmerer als kommunalpolitisch Tätige

Qualifizierungsangebote sind auch für kommunalpolitisch Tätige (Ortsvorsteher, Ortsbeiräte, Ortsbürgermeister, Ortsgemeinderäte etc.), die ebenfalls als gewählte „Kümmerer“ gesehen werden können, hilfreich.

Das Aufgabenverständnis des kommunalpolitischen Engagements hat sich inhaltlich und methodisch über die Jahre verändert, so dass in Qualifizierungsangeboten neue Lösungsansätze (bspw. Aspekte des Dorfbbaus oder das Leitbild der Sorgenden Gemeinschaft) vermittelt werden sollten. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass kommunalpolitisch Tätige in viel stärkerem Maße noch als früher Moderatoren und Motivatoren der Dorfgemeinschaften sind. Hierauf sind methodische Qualifizierungsbausteine auszurichten.

In diesen Kontext ordnet sich das Qualifizierungsangebot „Dorfberater für Gesundheit und Demografie“ der Kommunal-Akademie Rheinland-Pfalz in Zusammenarbeit mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung (HÖV) Rheinland-Pfalz ein, das sich an die Bürgermeister aber auch an Verwaltungsmitarbeiter und Bürger richtet (Kommunalakademie Rheinland-Pfalz (2016)).

6.1.4. Anwendungsstand von „Wandel in den Köpfen“ in der Praxis

Mit der Verankerung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen über „Wandel in den Köpfen“ in den Leitlinien 2011 wird seitdem ländlichen Gemeinden die Möglichkeit eines weiteren Prozesses angeboten, der selbst initiiert und gesteuert werden kann.

Um dies in Anspruch zu nehmen, hätten ländliche Gemeinden dazu einen entsprechenden Prozess konzipieren und bspw. als LEADER-Projekt in ihrer Region zur Umsetzung bringen müssen.

Dies ist jedoch aus verschiedenen Gründen nicht in größerem Maße geschehen, wenngleich es mittlerweile einzelne Projekte gibt, die durchaus diesen Weg anlegen – wie z.B. das Saarburger Modell, Rheinland-Pfalz¹¹⁴. Als Gründe kommen in Betracht:

- Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) wie hier vorgeschlagen sind bisher noch nicht in allen acht Stufen erprobt und beschrieben. Das Pilotverfahren „WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!“ der Verbandsgemeinde Daun befindet sich noch im Veränderungsprozess, die Stufen sieben und acht werden erst aktuell durchlaufen.
- Trotz Einspeisen der Erkenntnisse des Pilotverfahrens in den Fachdiskurs sind gestaltete lokale Veränderungsprozesse unter dem Instrumentennamen „Wandel in den Köpfen“ noch nicht ausreichend bekannt.

¹¹³ Vgl. hierzu <https://www.glauburg.de/news/index.php?rubrik=1&news=347676&typ=1>, Zugriff am 19.8.2016

¹¹⁴ Vgl. hierzu <http://www.volksfreund.de/nachrichten/region/saarburg/aktuell/Heute-in-der-Saarburger-Zeitung-Kleines-Mannebach-Grosses-Vorbild;art803,4369069>, Zugriff am 19.8.2016

- Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sind nicht als eigenständiges Instrument mit eigener Fördermöglichkeit angelegt. Damit ist es für eine ländliche Gemeinde sehr aufwändig, ein entsprechendes Projekt zu initiieren und in die Umsetzung zu bringen.

Damit kann insgesamt festgehalten werden, dass gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) trotz Verankerung in den Leitlinien 2011 den Status der Piloterprobung noch nicht verlassen haben.

Da jedoch der Handlungsdruck der ländlichen Gemeinden nach wie vor groß ist und im Zuge der neu hinzu gekommenen Integrationserfordernisse ggf. noch verstärkt wird, sind gestaltete lokale Veränderungsprozesse nach wie vor der richtige Ansatz diesem Handlungsdruck zu begegnen. Nachfolgend soll daher ausgeführt werden, wie gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) in der Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung als eigenständiges Instrument ausgestaltet werden können.

6.2. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) als eigenständiges Instrument der Landentwicklung

6.2.1. Vorschlag zur Weiterentwicklung der Instrumente 2016

Wie dargelegt liegen Veränderungsnotwendigkeiten im Umgang mit dem gesellschaftlichen Wandel auf der örtlichen, der lokalen und der regionalen Ebene. Der altersgerechte Umbau sowie die nachhaltige Integration erfordert ein übergeordnetes, koordiniertes Agieren in der Region ebenso wie ein intensives, konkretes Handeln vor Ort in den Dörfern und ländlichen Gemeinden.

Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, das Instrumentarium der Landentwicklung neu auszurichten.

Vor allem bezogen auf die Instrumente ILEK, Regionalmanagement, Pläne für die Entwicklung ländlicher Gemeinden/Gemeindeentwicklungskonzepte sowie Dorferneuerung/Dorfentwicklung“ wird eine Weiterentwicklung vorgeschlagen, die dazu führen soll, ländliche Gemeinden mit hohem Handlungsdruck im gesellschaftlichen Wandel zu unterstützen.

Die Einführung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) als eigenständiges Instrument der Landentwicklung soll dies gewährleisten. Dieses neue Instrument soll dabei zunächst in weiteren Pilotverfahren erprobt werden und ist daher aktuell als eine Ergänzung des bestehenden Instrumentariums zu sehen.

Auf der regionalen Ebene ist der bewährte **LEADER**-Ansatz als erfolgreiches Instrument mit europäischer Verankerung gesetzt. Wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, benötigt man für Fragen der touristischen Entwicklung, der Stärkung der ländlichen Wirtschaft, der Natur- bzw. Kulturlandschaftsentwicklung aber auch für bestimmte Fragen der Siedlungsentwicklung und der Daseinsvorsorge die größere Gebietskulisse der Region.

LEADER-Regionen sind hier seit langem in der Lage, regional abgestimmte Entwicklungsprozesse im Netzwerk von regionalen Akteuren zu gestalten und so positive Effekte der Regionalentwicklung auszulösen.

Gerade in der aktuell laufenden europäischen Förderperiode (2014-2020) konnten in vielen LEADER-Regionen Handlungsfelder und Projekte in den Strategien verankert werden, die sich mit der Siedlungsentwicklung/Innenentwicklung und der Daseinsvorsorge beschäftigt haben. Drängende Probleme der ländlichen Entwicklung wurden hier aufgegriffen.

Weniger deutlich wurde aufgrund der Tatsache, dass die Regionen ihre Strategien zeitlich vor der deutlichen Zunahme der Zuwanderung erarbeitet haben, der Bereich Integration berücksichtigt.

Dennoch ist es auch hier möglich, in den LEADER-Regionen im Sinne der anstehenden Integrationsanforderungen zu wirken.

Die Arbeit in den aktuell ausgewählten LEADER-Regionen kann daher im Rahmen der bestehenden Strategien sowohl auf den altersgerechten Dorfbau wie auf regional auftretende Integrationsanforderungen ausgerichtet werden.

Bei einer Weiterführung des LEADER-Ansatzes über 2020 hinaus sollte jedoch geprüft werden, ob den ländlichen Räumen LEADER nicht – wie bspw. im Bundesland Thüringen praktiziert – flächendeckend angeboten werden kann. Grundsätzlich sollten alle ländlichen Regionen die Möglichkeit haben, ihre Entwicklung in regionaler Trägerschaft unter Beteiligung aller regional bedeutsamen Akteure zu gestalten. Gerade die Koordinierungs- und Vernetzungsfunktion von LEADER ist für die Entwicklung ländlicher Räume als wichtig einzuschätzen. Sie benötigt jedoch die professionelle Begleitung, wie sie durch ein entsprechendes Regionalmanagement gewährleistet werden kann. Ländliche Räume, die nicht an diesem (oder einem vergleichbaren Instrument bspw. der Strukturförderung) partizipieren können, können diesen Erfolgsfaktor nicht in Wert setzen.

LEADER flächendeckend allen ländlichen Räumen anzubieten, widerspricht dabei nicht den bisherigen Wettbewerbsvorstellungen von LEADER, verlagert den Wettbewerb der Regionen jedoch untereinander auf die Qualitätsebene. In einem solchen Wettbewerb konkurrieren die potenziellen LEADER-Regionen mit der Güte ihrer Strategien um die Höhe der Fördermittel. Engagierte Regionen mit sehr guten Strategien haben hier die Möglichkeit, höhere Fördermittel zur Umsetzung ihrer Strategien zu erhalten als Regionen mit weniger überzeugenden Strategien.

Auch im Sinne der Neuinterpretation des Gleichwertigkeitspostulats ist ein solch flächendeckendes Angebot von LEADER positiv zu bewerten. Endogene Regionalentwicklung und regionale Austauschprozesse in der Daseinsvorsorge sind eine Möglichkeit, um räumliche Vielfalt mit dem Ziel der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zu vereinbaren (vgl. Kapitel 2).

Neben dem Einsatz von LEADER auf der regionalen Ebene werden für die lokale Ebene **gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP)** als Instrument vorgeschlagen. Wie dargelegt, sind gerade die Daseinsvorsorge und die Siedlungsentwicklung aber auch die Sicherstellung einer nachhaltigen Integration von Migranten kommunale Aufgaben, die von ländlichen Gemeinden alleine oder im Verbund gelöst werden müssen.

Ländliche Gemeinden benötigen zur Bewältigung dieser Aufgaben ein Instrument, das auf diese Kernbereiche der ländlichen Entwicklung ausgerichtet ist. Zwar werden mit den bestehenden Instrumenten der Landentwicklung wie ILEK, Gemeindeentwicklungskonzepte und Dorferneuerungskonzepte bereits Entwicklungsprozesse gestartet, die hierzu einen positiven Beitrag liefern können. Eine Weiterentwicklung des Instrumentariums mit einer Betonung der Prozessorientierung sowie einer stärkeren Berücksichtigung sozialer Prozesse kann hier jedoch noch besser wirksam werden.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse können als Weiterentwicklung dieser Instrumente verstanden werden. Sie bauen auf den positiven Erfahrungen von ILEK, Regionalmanagement, Gemeindeentwicklungskonzepten sowie der Dorferneuerung/Dorfentwicklung auf und führen die Erkenntnisse aus „Wandel in den Köpfen“ konzeptionell weiter. Ebenso berücksichtigen sie die Erkenntnisse, die in Pilotverfahren und Modellvorhaben in den Bereichen Daseinsvorsorge und Siedlungsentwicklung gewonnen werden konnten.

Gestaltete Lokale Veränderungsprozesse richten sich in diesem Vorschlag an die ländliche Gemeinde als Trägerin des Veränderungsprozesses. Grundsätzlich können sie auch in interkommunaler Kooperation von ländlichen Gemeinden durchgeführt werden. Allerdings sind solche Prozesse in ihrer Prozessanlage und -ausgestaltung komplex und erfordern aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes eine intensive Durchdringung der kommunalen Ausgangssituation in vielen thematischen Bereichen.

Ebenso ist dem flächendeckenden Ansatz eine intensive Einbeziehung aller Dörfer bzw. Stadtteile in den Prozess geschuldet. Zentral für die Frage des räumlichen Einsatzes des Instrumentes ist damit vor allem, ob bei mehreren ländlichen Gemeinden die Verflechtungen ausreichend sind, die inhaltliche Arbeit – und hier insbesondere die Visionsarbeit – sowie die Prozessarbeit in den Dörfern zu gestalten. Da ländliche Gemeinden sehr unterschiedlich strukturiert sind, wird dies nur im Einzelfall zu entscheiden sein. Sollte der gestaltete lokale Veränderungsprozess nur für eine ländliche Gemeinde begonnen werden – hiervon wird der Einfachheit halber in den weitergehenden Ausführungen ausgegangen – so wird vom Kooperationsgebot in einzelnen inhaltlichen Fragen nicht abgerückt. Bestimmte Fragen bspw. der Daseinsvorsorge sind besser in Abstimmung mit Nachbargemeinden zu lösen, auch wenn diese keinen solchen Prozess selbst durchgeführt haben.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse verfolgen somit primär das Ziel die gemeindliche Entwicklung an die Folgen des gesellschaftlichen Wandels anzupassen. In Schrumpfungsgebieten bedeutet dies, dass sie sich mit dem altersgerechten Dorfbau und mit der nachhaltigen Integration beschäftigen müssen.

Wie dargestellt wird mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) gemäß den Prinzipien des Change Managements auf den „Wandel in den Köpfen“ abgestellt. Denn nur durch eine Veränderung im Denken und Fühlen, wird eine Veränderung im Handeln möglich.

Instrumentell ist daher vorzusehen, dass für die Gestaltung der Kommunikation im Prozess ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen – sowohl für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie sowie einzelner Kommunikationsinhalte als auch bspw. für Layout und Druck von Materialien. Wichtig dabei ist, dass nach den Erfahrungen des WEGE-Prozesses auch ungewöhnliche Kommunikationsformate (Comedy-Gruppen, künstlerische Events etc.) gefördert werden können. Auch eine Unterstützung der Alltagskommunikation sollte möglich sein, auch wenn hier noch in der Praxis erprobt werden muss, wie dies genau aussehen kann. Instrumentell ist die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie vorzusehen, die jährlich zu aktualisieren ist.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind ganzheitlich angelegte Prozesse mit hoher Umsetzungsorientierung, bei denen zu Beginn jedoch auch eine Strategie erarbeitet wird. Aufbauend auf den Erfahrungen in den anderen Instrumenten soll die Strategie wie in der ILE üblich (vgl. dazu Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014, S. 13)) eine Kurzbeschreibung der Region, eine Analyse der Stärken und Schwächen, Entwicklungsziele, Handlungsfelder und Maßnahmenbereiche enthalten. Eine detaillierte Identifizierung und Beschreibung von Projektportfolios (mit Start-, Leit- bzw. Dachprojekten) erfolgt nicht. Vielmehr endet die Strategie auf Ebene der Maßnahmenbereiche. Die Maßnahmenbereiche werden hier so verstanden, dass sie die Aufgaben beschreiben, in denen man tätig werden will und muss.

Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse zum Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel eingesetzt werden, ist eine differenzierte Beschäftigung mit der demografischen Situation vorgesehen. Auch eine Auseinandersetzung mit der Siedlungsentwicklung bzw. mit der Innenentwicklungsproblematik sollte in einem ersten Schritt bereits im Rahmen der Strategieentwicklung erfolgen, wird dann jedoch im weiteren Prozessfortgang in einem Umsetzungsprojekt vertieft. Gleiches gilt für die Infrastrukturen der Daseinsvorsorge, wobei hier insbesondere auf die Infrastrukturen der sozialen Daseinsvorsorge und der Mobilität einzugehen ist. Alle diese Fragen sind dabei nicht nur auf Ebene der ländlichen Gemeinde insgesamt zu betrachten, sondern die Analyse ist auch auf Ebene der Dörfer durchzuführen. Dies ist aufwendig. Da aber genau in der Differenzierung die wirkliche Durchdringung der Ausgangssituation liegt notwendig. Im Schwerpunkt liegt die Betrachtung in der Strategiearbeit auf der lokalen und örtlichen Ebene, die jedoch die Verzahnung mit der regionalen Ebene berücksichtigt. Aus diesem Grund muss in der Untersuchung der Ausgangssituation auch die regionale Situation in den betreffenden Bereichen im Überblick dargelegt werden.

Im Gegensatz zur bisherigen Ausgestaltung eines ILEKs, eines Gemeindeentwicklungskonzeptes oder eines Dorferneuerungskonzeptes wird in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) jedoch besonderes Gewicht auf die Visionsarbeit gelegt. Die Visionsarbeit erfolgt hier über den gesamten Prozessverlauf.

Während bspw. ein ILEK schnell Projekte identifizieren und in die Umsetzung bringen will, haben gestaltete lokale Veränderungsprozesse auch weiterreichende Veränderungen im Blick. Kleine Maßnahmen, die aus einer Veränderung bestehenden Tuns resultieren, sowie eine Veränderung im Zusammenleben in den Dörfern sind ebenfalls Impulse, die ausgelöst werden sollen. Diese ergänzen Projekte, die ebenfalls die Strategie in die Umsetzung bringen sollen.

Um diese verschiedenen Bereiche zu orientieren, setzen gestaltete lokale Veränderungsprozesse auf die Vision. Die Vision wird dabei als ein wünschenswertes, emotionales Bild der Zukunft verstanden und orientiert die Entwicklung über ihre Strahlkraft. Nach den Erfahrungen des Pilotverfahrens der Verbandsgemeinde Daun aber auch aus den Erkenntnissen des Einsatzes von Change Management in Unternehmen und Organisationen sind das Vorhandensein einer Vision und eines Visionsträger zentrale Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Veränderungsprozesses. Die Vision ist zudem auch die Kraft, die in einem ganzheitlichen Ansatz verhindert, dass sich der ländliche Entwicklungsprozess als „Bauchladen“ gestaltet. Ganzheitlich bedeutet, dass inhaltlich breit in vielen Bereichen gearbeitet wird, da praktisch alle Bereiche kommunalen Handelns von den Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels betroffen sind und miteinander wechselwirken. Aus dem gleichen Grund sind auch Veränderungen in vielen Bereichen notwendig, nur so kann ein ausreichend großer Impuls erreicht werden. Die starke Orientierung aller Maßnahmen an der Vision verhindert ein Verzetteln und eine unklare strategische Ausrichtung in der ländlichen Entwicklung. Dazu muss jedoch immer wieder in den Maßnahmen und Projekten die Visionsorientierung thematisiert werden.

Instrumentell bedeutet dies, dass die Vision zu Beginn (bei der Erarbeitung der Strategie) identifiziert werden muss. Hierfür ist ausreichend Zeit vorzusehen. Da eine Vision den Gesamtprozess ausrichtet, stehen in der Strategiearbeit neben analytischen Schritten bspw. zu Infrastrukturfragen auch Arbeitsimpulse, die sich mit sozialen Aspekten (Wie leben die Menschen zusammen? Wie gestalten sich soziale Prozesse?) beschäftigen. Ziel ist es in der Strategie die ländliche Gemeinde „wirklich“ zu verstehen. Die konkretere Unterlegung der Strategie durch Projekte erfolgt in der Umsetzung danach.

Aus diesem Grund wird in der Strategieerarbeitung zu Beginn eines Prozesses auch ein nicht so großer Wert auf die smarte¹¹⁵ Unterlegung der formulierten Ziele gelegt. Zwar wird die Unterlegung von Zielsystemen mit quantifizierbaren Indikatoren in ländlichen Entwicklungsprozessen wie ILE und LEADER im Sinne der Erfolgsmessung gefordert, für gestaltete lokale Veränderungsprozesse lenkt diese Ausrichtung die Strategie jedoch wieder sehr stark auf die Projektebene. Diese ist jedoch im Kernprozess nicht die relevante, sondern erst in den nachgeordneten Umsetzungsprojekten (die mit smarten Zielen erarbeitet werden sollten).

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse haben nicht nur einen ganzheitlichen, sondern auch einen flächendeckenden Ansatz. Alle Dörfer bzw. Ortsteile einer ländlichen Gemeinde sind dabei für den Prozess aktiv anzusprechen und einzubeziehen. Instrumentell bedeutet dies, dass Ressourcen für eine intensive Prozessarbeit über einen längeren Zeitraum vorzusehen sind. Diese Ressourcen sind zum einen für einen intensiven Prozessauftritt in Form von parallelen örtlichen Auftaktveranstaltungen (vor-Ort-Gespräche, Ortsbegehungen, Dorfwerkstätten etc.), zur Begleitung der Dörfer im weiteren Prozess sowie für Formate des gemeinsamen Lernens aller Dörfer (Erfahrungswerkstätten, Lernprozesse etc.) einzusetzen. Ziel ist es, in den Dörfern eigene Entwicklungsprozesse hin zu sorgenden Gemeinschaften auszulösen, die durch den Gesamtprozess der ländlichen Gemeinde begleitet und gefördert werden. Neben der Frage, wie zukünftig zusammen gelebt werden soll, sind

¹¹⁵ Smarte Ziele sind spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

in den Dörfern natürlich auch Fragen der Daseinsvorsorge bzw. der Siedlungsentwicklung/Innenentwicklung inhaltlich zu beantworten.

Gestützt wird der Vorschlag des intensiven Prozessauftaktes mit allen Dörfern und Ortsteilen auch durch die Erfahrungen in Gemeindeentwicklungskonzepten, wie sie bspw. in Hessen in den Integrierten kommunalen Entwicklungskonzepten IKEK gemacht werden. In Hessen werden seit 2012 in der Konzepterarbeitung im gesamtkommunalen Rahmen für die Dorfentwicklung Dorfwerkstätten und Ortsbegehungen in allen Orten durchgeführt, so dass ein intensiver Prozessauftakt gegeben ist und die Belange aller Orte berücksichtigt werden (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2012)). Allerdings wird die intensive Arbeit in den Orten prozessual nicht weiter bis in die Umsetzung begleitet. Vielmehr haben vor Ort gegründete IKEK-Teams aus Akteuren und Bürgern die Aufgabe, sich in den gesamtkommunalen Prozess selbst einzubinden.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sehen dagegen ein dauerhaftes Angebot der Begleitung und Unterstützung der Dörfer vor und setzen dazu u.a. Kümmerer ein. Diese können in einem Team agieren und verschiedene Aufgaben übernehmen.

Auf jeden Fall ist instrumentell in solchen Veränderungsprozessen vorzusehen, Kümmerer auszubilden und einzusetzen, die den Gesamtprozess in die Fläche bringen. Für die Qualifizierung interessierter und geeigneter Ehrenamtler kann – sofern vorhanden – auf Qualifizierungsangebote der Akademien ländlicher Raum (oder anderer Träger) zurückgegriffen werden. Falls nicht vorhanden, sind bedarfsgerechte vor-Ort-Qualifizierungen vorzusehen. Für die Arbeit der Kümmerer im gesamten Veränderungsprozess ist eine Aufwandsentschädigung (Minijob) einzusetzen. Da sich die Arbeit der Kümmerer im Team nach den Erfahrungen in der Verbandsgemeinde Daun äußerst bewährt hat, sollten möglichst zwei Kümmerer im Gesamtprozess mitarbeiten.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bauen stark auf der Mitwirkung und das Involvement von Akteuren und Bürgern auf. Ziel ist es, gemeinsam die Vision mit Leben zu füllen und so in die Umsetzung zu bringen. Sie sind damit ebenso wie die Instrumente der Landentwicklung (ILEK, Regionalmanagement, Gemeindeentwicklungskonzepte, Dorferneuerung/Dorfentwicklung) stark beteiligungsorientiert. Der bottom-up-Ansatz wird auch hier weiter verfolgt. Formate der Information, Konsultation und Mitwirkung prägen den Prozess.

Allerdings liegt der inhaltliche Schwerpunkt in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) auf dem altersgerechten Dorfumbau und der nachhaltigen Integration von Migranten – und damit auf Kernbereichen kommunalen Handelns. Das bedeutet instrumentell auch, dass in einem solchen Prozess nicht nur in neuen Strukturen (Werkstätten, Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen etc.), sondern auch mit den bestehenden, kommunalpolitischen Strukturen zu arbeiten ist. Kommunalpolitische Vertretungen in den Dörfern (wie z.B. Ortsbeiräte oder Ortsgemeinderäte) müssen im Veränderungsprozess mitgenommen und überzeugt werden. Der direkte Kontakt zu diesen Gremien ist daher zwingend im Prozessverlauf vorzusehen, Formen des Austauschs und der Zusammenarbeit sind anzulegen.

Da ein gestalteter lokaler Veränderungsprozess zu den Kernfragen der ländlichen Entwicklung eingesetzt werden soll, ist der Beteiligungsprozess auf diese Bereiche zu fokussieren. Während in ländlichen Entwicklungsprozessen Bürger und Akteure zum Teil in Beteiligungsprozessen offen gefragt werden, wie die Zukunft aussehen kann und was dazu notwendig ist, wird hier der Dialog stärker an den erwartbaren Entwicklungen orientiert. Beteiligungsformate werden – außer in ersten Veranstaltungen zu Beginn – weniger ergebnisoffen konzipiert. Ziel ist es nicht etwas aus einer Veranstaltung „heraus zu moderieren“, sondern sich gemeinsam auf Grundlage einer intensiven Vorbereitung mit kritischen Fragen der Entwicklung zu beschäftigen. Eine fachliche, externe Begleitung des gestalteten lokalen Veränderungsprozesses ist daher angezeigt. Sie muss diese Vorgehensweise gewährleisten.

Aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses wurde deutlich, dass die Verwaltung ein zentraler Akteur in einem solchen Prozess ist. Während auch in ILEK, Regionalmanagement, Gemeindeentwicklungskonzepten und Dorferneuerung/Dorfentwicklung die Verwaltung maßgeblich beteiligt ist, gehen gestaltete lokale Veränderungsprozesse im Anspruch weiter. Hier wird nicht nur die Steuerung des Entwicklungsprozesses und die inhaltliche Mitarbeit in einzelnen Themen bei der Verwaltung gesehen, sondern vielmehr eine grundlegende Veränderungsnotwendigkeit der gesamten Verwaltung festgestellt. In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen sind somit Change-Prozesse der Verwaltung mit angelegt. Mit diesem Change-Prozess soll die Organisation „Verwaltung“ auf die Notwendigkeiten eines altersgerechten Dorfbbaus ausgerichtet und bei gegebenen Anlass für den Umgang mit den Integrationserfordernissen aufgestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass der Change-Prozess in der Verwaltung natürlich auch auf die Vision und ihre Umsetzung auszurichten ist.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind komplexe und vielschichtige Prozesse mit hohen Anforderungen sowohl im methodischen wie im inhaltlichen Bereich. Aus diesem Grund sollten sie extern begleitet und beraten werden. Aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses kann abgeleitet werden, dass eine kontinuierliche und langfristige Beratung und Begleitung über den gesamten Prozessverlauf sinnvoll und notwendig ist. Die externe Begleitung eines solchen Prozesses muss dabei sowohl fachliche Kompetenzen in den angesprochenen Themenfeldern aufweisen wie auch Kompetenzen in der Prozessgestaltung haben.

Allerdings haben die Erfahrungen im Pilotverfahren der Verbandsgemeinde Daun auch gezeigt, dass eine starke Verankerung eines solchen Prozesses in der Verwaltung ebenso wichtig ist. Personal der Verwaltung, das kontinuierlich an der Gestaltung des Veränderungsprozesses arbeiten kann, ist ebenfalls notwendig.

Instrumentell ist somit die Beauftragung eines externen Dienstleister für den gesamten Prozess vorzusehen, der kontinuierlich mit der operativen Stelle (vergleichbar dem WEGE-Büro der Verbandsgemeinde Daun) im Sinne eines Tandems zusammenarbeitet. In der langen gemeinsamen Arbeit ergibt sich dann durchaus eine Verschiebung der Aufgabenbereiche von der externen Beratung und Begleitung auf die Verwaltung, so dass die externe Beratung degressiv gestaltet werden kann.

Sowohl die externe Begleitung als auch die operative Stelle in der Verwaltung sind Teil der Steuerungsgruppe um den Visionsträger. Ebenso gehören die Kümmerer dazu. Diese Steuerungsgruppe ist mit Prozessbeginn zu gründen. Hier erfolgt die strategische wie operative Steuerung des Gesamtprozesses. Da wie dargelegt eine enge Anbindung an die regionale Ebene sinnvoll und notwendig ist, ist eine Vertretung der Region (bspw. über das entsprechende Regionalmanagement der LEADER-Region) vorzusehen. Über diese Verzahnung kann auch gewährleistet werden, dass die Erkenntnisse aus dem gestalteten lokalen Veränderungsprozess in den regionalen Entwicklungsprozess eingespeist wird. Außerdem kann so auch ein Austausch mit anderen lokalen Prozessen in der Region gewährleistet werden. Das Regionalmanagement der LEADER-Region kommt in einer solchen Aufstellung seiner regionalen Koordinierungs- und Vernetzungsfunktion nach.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) langfristige Prozesse sind, die mehrere Jahre andauern. Instrumentell ist damit eine langfristige Finanzierung vorzusehen, da nur so die verschiedenen Stufen des Veränderungsprozesses durchlaufen werden können.

6.2.2. Fördergrundsatz gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP)

Nachfolgend wird aufbauend auf den obigen Ausführungen ein Fördergrundsatz für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) vorgeschlagen. Dabei wird sich im Aufbau am Förderbereich 1: Verbesserung ländlicher Strukturen, Maßnahmenbereich A. Integrierte ländliche Entwicklung der Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) orientiert.

6.2.2.1. Punkt I. Maßnahmen

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) werden dabei als ergänzende Maßnahme den dort genannten Maßnahmen Integrierte ländliche Entwicklungskonzepte, Pläne für die Entwicklung ländlicher Gemeinden, Regionalmanagement, Dorferneuerung und -entwicklung, dem ländlichen Charakter angepasste Infrastrukturmaßnahmen sowie Neuordnung ländlichen Grundbesitzes und Gestaltung des ländlichen Raums beigelegt.

6.2.2.2. Punkt III. Allgemeiner Zweck der Förderung

Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sowohl für den altersgerechten Dorfbau als auch für die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt werden sollen, ist der allgemeine Zweck der Förderung wie folgt zu ergänzen (Ergänzung in *kursiv*):

Zweck der Förderung ist es, zur Verbesserung der Agrarstruktur im Rahmen integrierter ländlicher Entwicklungsansätze unter Berücksichtigung der

- Ziele und Erfordernisse der Raumordnung und der Landesplanung,
- Belange des Natur- und Umweltschutzes,
- Grundsätze der AGENDA 21,
- Demografischen Entwicklung *unter besonderer Berücksichtigung der Zuwanderung von Migranten* sowie
- Reduzierung der Flächeninanspruchnahme

die ländlichen Räume im Sinne der Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 (ELER-VO) als Lebens-, Arbeits-, Erholungs- und Naturräume zu sichern und weiter zu entwickeln. Die Maßnahmen sollen zu einer positiven Entwicklung der Agrarstruktur, einer nachhaltigen Stärkung der Wirtschaftskraft *sowie zu einer Sicherung der Lebensqualität sowie eines guten Zusammenlebens in ländlichen Räumen* beitragen.

Für die ergänzende Maßnahme „gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP)“ als neu 7.0. wären der Verwendungszweck, der Gegenstand der Förderung/Förderausschluss, der Zuwendungsempfänger, die Zuwendungsvoraussetzungen, die Art und Höhe der Zuwendungen sowie sonstige Bestimmungen auszuführen. Nachfolgend finden sich Vorschlagsformulierungen bzw. fachliche Hinweise, die zur Ausgestaltung dieser Punkte hilfreich sind.

6.2.2.3. Verwendungszweck

Im Rahmen der Verbesserung der Agrarstruktur zielt die Förderung darauf ab, lokale Veränderungsprozesse zu initiieren, zu gestalten und durch Initiativen und Projekte in die Umsetzung zu bringen. Die Förderung wird zudem dafür eingesetzt, die strategische Grundlage für solche Veränderungsprozesse zu erarbeiten.

6.2.2.4. Gegenstand der Förderung/ Förderausschluss

Förderfähig ist die langfristige externe Beratung und Begleitung eines solchen Veränderungsprozesses, die Qualifizierung und der Einsatz von Kümmerern sowie Qualifizierungs- und Kommunikationsformate im Rahmen des Prozesses („Wandel in den Köpfen“). Im Rahmen der langfristigen Beratung und Begleitung ist zu Prozessbeginn eine Strategie zu erarbeiten.

Nicht förderfähig sind Beratungs- und Betreuungsleistungen der öffentlichen Verwaltung.

Die externe Beratung und Begleitung hat dabei im Rahmen der Prozessgestaltung mindestens folgende Leistungsbausteine zu erbringen:

- Erarbeitung einer beteiligungsorientierten Strategie mit hohem Visionsbezug (zu Beginn des Prozesses) mit nachfolgend dargelegten verpflichteten Inhalten

- Beratung und aktive fachliche Mitarbeit in der Steuerungsgruppe zur Gestaltung des Gesamtprozesses und der Visionstransformation
- Beratung und aktive Mitarbeit in der Kommunikation und der Beteiligung von Bürgern und Akteuren in unterschiedlichsten Formaten entsprechend dem Prozessverlauf
- Gestaltung eines Organisationsentwicklungsprozesses in der Verwaltung der ländlichen Gemeinde hin zu einer demografiesensiblen, visionsorientierten Verwaltung
- Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, die jährlich fortzuschreiben ist
- Durchführung von Qualifizierungsangeboten wie bspw. Coachings von Verwaltung und Kümmerern
- Erarbeitung einer Zwischen- und Endevaluierung nach 2 bzw. 5 Jahren Laufzeit sowie Gestaltung von jährlichen Monitoring- und Evaluierungsformaten (bspw. interne Reviews)
- Aktive Mitarbeit bei Maßnahmen der Vernetzung und des Erfahrungsaustauschs ländlicher Regionen

6.2.2.5. Zuwendungsempfänger

Gefördert werden kann die ländliche Gemeinde bzw. der Zusammenschluss von ländlichen Gemeinden mit bereits vorliegendem bzw. erwartetem Handlungsdruck durch Schrumpfungsprozesse oder durch Integrationserfordernisse.

6.2.2.6. Zuwendungsvoraussetzungen

Zuwendungsvoraussetzung für die Förderung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) ist die beteiligungsorientierte Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie und einer Kommunikationsstrategie sowie die Qualifizierung und der Einsatz von Kümmerern.

Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) für den altersgerechten Dorfbau wie für Integrationsfragestellungen eingesetzt werden können, muss die Strategiearbeit vor Ort im Detail ausgerichtet werden. In allen Fällen ist jedoch vorzusehen, eine möglichst detaillierte Analyse der Bevölkerungsdaten vorzunehmen und dabei auch die vorhandenen Daten zur Zuwanderung von Schutzsuchenden und Migranten zu berücksichtigen. Zudem sind sowohl im altersgerechten Dorfbau wie bei der Integrationsthematik die Siedlungsentwicklung und die Daseinsvorsorge zentrale Bereiche, auf die in einem ganzheitlichen Ansatz besonders geschaut werden muss. Aus diesem Grund sind erste Erhebungen zur Innenentwicklung (Leerstandssituation, potenzieller Leerstand etc.) in der Strategieerarbeitung vorzusehen. Im Bereich der Daseinsvorsorge ist vor allem auf die soziale Daseinsvorsorge (Gesundheit, Bildung, Betreuung, Kommunikationsorte) in den ländlichen Gemeinden sowie auf die Mobilitätssituation zu blicken. Hier ist das Ziel, sich einen Überblick über den Handlungsbedarf zu beschaffen. Eine weitere Konkretisierung sowie eine Erarbeitung von Lösungsvorschlägen erfolgt in nachgelagerten Umsetzungs- und Folgeprojekten.

Die Strategie muss damit mindestens folgende Elemente enthalten:

- Kurzbeschreibung der ländlichen Gemeinde
- Analyse der Stärken und Schwächen mit Berücksichtigung der historischen und prognostizierten demografischen Entwicklung (unter besonderer Behandlung des Aspektes Zuwanderung), der Siedlungsentwicklung (Innenentwicklungsproblematik, Reduzierung der Flächeninanspruchnahme) und der Daseinsvorsorge (insb. der sozialen Daseinsvorsorge und der Mobilität)
- Darlegung und Begründung der Vision
- Darlegung einer Entwicklungs- und Integrationsstrategie mit Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmenbereichen
- Darlegung zum geplanten Monitoring- und Evaluierungssystem

Der zugehörige Beteiligungs- und Kommunikationsprozess zur Strategieerarbeitung muss mindestens folgende Elemente enthalten:

- Öffentliche Auftaktveranstaltung zu Beginn des Prozesses
- Flächendeckende Besuche der der ländlichen Gemeinden zugehörigen Dörfer bzw. Stadtteile mit Gespräch vor Ort, Ortsbegehung, ggf. Dorfwerkstatt
- Beteiligungsorientierte Veranstaltungen zur Erarbeitung der Strategie (Zukunftswerkstätten, Workshops, Foren etc.)
- Öffentliche Präsentationsveranstaltung zur Vorstellung der Strategie
- Zugehörige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Kommunikationsstrategie ist im Anschluss an die Strategie zu erarbeiten und muss folgende Elemente enthalten:

- Zielgruppenspezifische Darlegung der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente
- Maßnahmenplanung der Kommunikation für das kommende Jahr (wobei die Maßnahmenplanung jeweils nach Abschluss des Jahres zum Monitoring herangezogen werden)

Der Einsatz von mind. einem, möglichst zwei Kümmerern unterstützt den Prozess. Der/die Kümmerer werden vor Beginn ihres aktiven Einsatzes entsprechend ihrem Bedarf geschult/gecoacht.

6.2.2.7. Art und Höhe der Zuwendung

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sind langfristige Prozesse, die mehrere Jahre andauern können. Um dieser Langfristigkeit gerecht zu werden, wird eine Förderung von fünf Jahren (degressiv) vorgesehen. Bei besonderem Bedarf kann nach Ablauf des Förderzeitraums eine Verlängerung der Förderung um weitere zwei Jahre beantragt werden. Der besondere Bedarf ist aufzuzeigen.

Die Zuwendungen werden als Zuschuss gewährt.

Die Zuschüsse können bis zu einer Höhe von 75% der Kosten gewährt werden.

Der Zuschuss kann für die ersten fünf Jahre bis zu 262.500 Euro betragen.

Aus den Erfahrungen des Pilotverfahrens in der Verbandsgemeinde Daun ergeben sich in etwa folgende finanzielle Rahmenbedingungen:

- Für die externe Begleitung und Beratung des Veränderungsprozesses (degressiv über fünf Jahre): ca. 250.000 Euro
- Für eine Honorierung von 2 Kümmerern für 4 Jahre (orientiert an einem Minijob, im ersten Jahr fallen keine Honorarkosten an, da die Kümmerer erst gefunden und ausgebildet werden müssen: ca. 50.000 Euro
- Für Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierungen (verteilt über die fünf Jahre Laufzeit): ca. 50.000 Euro

Der WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun war aufgrund seines Pilotcharakters sehr aufwändig. Sollen in einer ländliche Gemeinde jedoch zusätzlich die anstehende Integrationsthematik mit bearbeitet werden, erscheint der oben skizzierte Aufwand gerechtfertigt.

6.2.2.8. Sonstige Bestimmungen

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, diesem ist in der Strategie und in der anschließenden Umsetzung Rechnung zu tragen. Es ist jedoch möglich im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes gemäß der Situation der ländlichen Gemeinde vor Ort Schwerpunkte in der Strategieerarbeitung zu setzen, bspw. wenn gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) zur nachhaltigen Integration von Migranten eingesetzt werden sollen.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sind mit übergeordneten Prozessen abzustimmen, die ähnliche Ziele verfolgen. Besonders ist dabei auf die Abstimmung mit ländlichen Regionalentwicklungsprozessen, wie sie bspw. durch LEADER gestaltet werden, zu achten. Eine aktive Zusammenarbeit mit LEADER-Prozessen ist zu gewährleisten.

In gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sind die Bevölkerung und die relevanten Akteure der ländlichen Gemeinde einzubeziehen, umso eine abgestimmte Entwicklungs- und Integrationsstrategie erarbeiten zu können.

Folgende Akteure sind in der Regel und in vielen Fällen verpflichtend einzubeziehen:

- Die kommunalpolitischen Gremien (Ortsbeiräte, Ortsgemeinderäte etc.)
- Die Verwaltung der ländlichen Gemeinde
- Die Verwaltung des Kreises sowie Vertreter der regionalen Ebene (LAG)
- Die Ämter für den ländlichen Raum (Dienststellen der Fachverwaltung)
- Die örtlichen Vereine und Verbände (Feuerwehren, Musikvereine, Sportvereine etc.)
- Die Kirchen und diakonischen Einrichtungen
- Die Banken und Sparkassen
- Die lokale Wirtschaft (Handwerk und produzierendes Gewerbe), die touristischen und gastronomischen Leistungsträger, die Landwirtschaft
- Die Architekten, die Immobilienwirtschaft, die Ingenieure
- Die Pflegeheime, die Kindertagesstätten, die Betreuungseinrichtungen
- Die Träger von Mobilitätsangeboten
- Die Helferkreise der Flüchtlingsarbeit und Migrantenvereine
- Die Umwelt- und Naturschutzgruppen
- Schulen und Weiterbildungseinrichtungen

6.3. Beurteilung des eigenständigen Fördergrundsatzes und Ausblick

Mit der Ausgestaltung eines eigenständigen Fördergrundsatzes und der Möglichkeit damit eine nationale (Bund-Länder-)Förderung bereitzustellen sowie durch eine nachfolgende weitere Konkretisierung des Instrumentariums durch Leitfaden bzw. Leistungsverzeichnis wird es für ländliche Gemeinden leichter, gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) zu initiieren und in die Umsetzung zu bringen. Es ist daher davon auszugehen, dass durch die Aufnahme eines entsprechenden Fördergrundsatzes die weitere Erprobung des Instrumentes befördert wird.

Wie dargelegt eignen sich gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) dazu, ländliche Gemeinden im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel zu unterstützen. Damit sind sie breit in ländlichen Räumen einsetzbar. Sie können ländliche Gemeinden sowohl in der Gestaltung von Schrumpfungsprozessen unterstützen als auch im Schwerpunkt für die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt werden.

Darüber hinaus greifen gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) bereits eine Reihe von Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Instrumente der Landentwicklung auf und unterstützen diese. Dies gilt bspw. für den Aspekt der stärkeren Betonung von sozialen Prozessen (v.a. auf örtlicher Ebene im Dorf). Aber auch Weiterentwicklungsempfehlungen des Instrumentariums mit Blick auf die nachhaltige Integration von Migranten, wie sie die ARGE Landentwicklung (2016) formuliert hat, werden durch gestaltete lokale Veränderungsprozesse befördert.

Betrachtet man zunächst die örtliche Ebene, so wird instrumentell im Fachdiskurs eine Weiterentwicklung des bewährten Instrumentes der Dorferneuerung zur sozialen Dorfentwicklung formuliert. In der sozialen Dorfentwicklung soll es darum gehen, die Menschen „zu Akteuren ihrer eigenen, besseren Lebensqualität zu machen“. Dazu müssen sie befähigt werden, so dass sie ihre

„Kräfte und Kompetenzen“ entdecken, bündeln und organisieren können. Das „tatkraftige Miteinander der Menschen in Selbsthilfe, Nachbarschaftshilfe, Vereinsstrukturen und ehrenamtlichen Engagement“ ist der Schlüssel in einer erfolgreichen sozialen Dorfentwicklung (ARGE Landentwicklung (2016, S. 13)).

Dieser soziale Aspekt ist grundsätzlich in Prozessen der Dorfentwicklung zu stärken, wird jedoch bei anstehenden Integrationsanforderungen auf örtlicher Ebene noch vielschichtiger. Denn das Engagement von einheimischer Bevölkerung wie von Migranten sind für die Gestaltung von sozialen Prozessen in Dörfern von Belang. Vor dem Eindruck der Zuwanderung muss die soziale Dorfentwicklung daher interkultureller ausgerichtet werden.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sind instrumentell gerade in der Gestaltung von sozialen Prozessen in den Dörfern stark. Wie dargelegt, formulieren sie den Anspruch, alle Dörfer einzubeziehen und dort Prozesse auszulösen, die bis zum Aufbau von Sorgenden Gemeinschaften reichen können. In Sorgenden Gemeinschaften spielen soziale Aspekte eine zentrale Rolle, steht doch im Mittelpunkt der Bemühungen, das Zusammenleben Aller in gegenseitiger Wertschätzung und Sorge umeinander zu gestalten.

Damit dies gelingen kann, muss in den Dörfern auch der „Wandel in den Köpfen“ befördert werden. Denn gerade die Haltung, mit der die Menschen einander begegnen, ist in Sorgenden Gemeinschaften entscheidend. Dies gilt sowohl für die einheimische Bevölkerung wie für Migranten.

Die Erfahrungen im Pilotverfahren der Verbandsgemeinde Daun haben gezeigt, dass solche Prozesse in den Dörfern Zeit benötigen und die Dörfer in diesen Prozessen begleitet und unterstützt werden sollten. Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) langfristige Prozesse sind, die aufgrund des flächendeckenden (Multidorf-)Ansatzes zu parallelen örtlichen Prozessen führen, kann dies hier gewährleistet werden. Die kleinteilige Unterstützung der Dörfer in der sozialen Dorfentwicklung erfolgt dabei u.a. durch die Arbeit der Kümmerer, die langfristig vor Ort tätig werden können. Aber auch die Prozessgestaltung mit der Betonung von Kommunikation, Bewusstseinsbildung, Qualifizierung und gemeinsamen Lernens (Lernprozesse, Erfahrungsaustausche etc.) wirkt in den Dörfern in diesem Bereich unterstützend.

In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) werden somit Strukturen aufgebaut, mit denen durch Miteinander des Ehrenamts (bspw. durch die Kümmerer) tatkraftiges Miteinander der Menschen in den Dörfern ausgelöst wird. Sie bauen damit Strukturen der Selbsthilfe auf lokaler und örtlicher Ebene auf und verzahnen sie mit hauptamtlichen Strukturen (bspw. der Verwaltung).

Besonders herauszustellen ist, dass gestaltete lokale Veränderungsprozesse flächendeckend arbeiten. Auch wenn in der Praxis nicht immer alle Dörfer vollumfänglich eingebunden werden können, wird in einer ländlichen Gemeinde mit mehreren zugehörigen Dörfern immer ein Multiplikatoreffekt ausgelöst. Selbst wenn sich bspw. in einer ländlichen Gemeinde mit 12 zugehörigen Dörfern bzw. Stadtteilen nur 50 % engagiert in den Prozess einbinden, werden de facto sechs soziale Dorfentwicklungsprozesse initiiert und befördert.

Bei einem Instrument „soziale Dorfentwicklung“, das sich direkt an die örtliche Ebene des Dorfes wendet, bedeutet dies, dass sechs soziale Dorfentwicklungsprozesse einzelnen gestartet, begleitet und gefördert werden müssten. Außerdem könnte der Vorteil der parallelen Prozessgestaltung mit z.B. gemeinsamen Lernprozessen in den Dörfern nicht oder nur deutlich aufwändiger realisiert werden.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) erproben somit bereits pilothaft soziale Dorfentwicklungsprozesse in einer bestimmten Ausrichtung.

Betrachtet man neben dem eben diskutierten instrumentellen Weiterentwicklungsbedarf zur sozialen Dorfentwicklung nun denjenigen, der von der ARGE Landentwicklung (2016) mit Blick auf die

nachhaltige Integration von Migranten formuliert wurde, so können gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) auch hier positiv unterstützen.

Dies gilt insbesondere für die Mobilität, die dorfgemäßen Gemeinschaftseinrichtungen und die Umnutzung von Gebäudesubstanz, die von der ARGE Landentwicklung (2016) explizit herausgestellt worden sind. In Teilen kann auch die Schaffung von Arbeitsplätzen in grünen Berufen, Handwerk und Dienstleistungen durch solche Prozesse unterstützt werden, wenngleich der höhere Impuls hier auf übergeordneten Ebenen liegen muss. In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) kann jedoch auf der einen Seite an einem Klima der kulturellen Offenheit, Akzeptanz und Toleranz gearbeitet werden, was auch die Integration in den Arbeitsmarkt erleichtert. Auf der anderen Seite können einzelne Initiativen unterstützt und begleitet werden. Die Zusammenarbeit in diesem Bereich mit dem Landkreis oder der LEADER-Region ist jedoch auf jeden Fall angezeigt, da hier übergreifende Projekte angesiedelt sein sollten.

Konkreter wirksam können gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) in den anderen Bereichen sein. Bereits in der Strategieentwicklung wird Wert darauf gelegt, dass die Bereiche Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge und Mobilität im Fokus der Analyse stehen. Hier ist eine flächendeckende Übersicht über die Situation in diesen Bereichen zu erstellen, so dass auf dieser Grundlage im Nachgang Umsetzungsprojekte mit konkreten Lösungsansätzen erarbeitet werden können.

Zu Prozessbeginn wird sich somit mit der Siedlungsentwicklung beschäftigt, so dass in diesem Schritt auch Fragen der Wohnraumversorgung für Migranten mitbedacht werden können. Der ganzheitliche Ansatz von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) befördert dabei die Ausrichtung, dass die Wohnraumversorgung nicht losgelöst von Fragen der Integration in die Dorfgemeinschaft und Fragen der Daseinsvorsorge gesehen werden kann.

Bei der Beschäftigung mit der sozialen Daseinsvorsorge in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen (LVP) werden immer auch dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen thematisiert.

Mit dorfgemäßen Gemeinschaftseinrichtungen sollen nach der ARGE Landentwicklung (2016) Dienstleistungen und Infrastrukturangebote zur Grundversorgung für die ländliche Bevölkerung und Wirtschaft bereitgestellt, gesichert und weiterentwickelt werden. Dabei sind dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen multifunktional auszurichten und sollten auch temporäre, aber regelmäßige Dienstleistungsangebote aufnehmen. Dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen können üblicherweise u.a. Orte der Begegnung (Bürgerhäuser, Gemeindehäuser etc.), Orte für Kultur- und Freizeitangebote, Ort der Nahversorgung (Dorfläden, Friseur, Bank, Post etc.) oder auch Orte der sportlichen Betätigung sein. Um auch im Sinne der Integration deutlicher wirken zu können, können in den dorfgemäßen Gemeinschaftseinrichtungen auch spezifische Integrationsangebote aufgebaut und vorgehalten werden (Welcome-Cafés, interkulturelles Kochen, Fahrradwerkstätten u.v.m.). Dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen dienen damit der Versorgung, haben aber vor allem Qualitäten als Kommunikationsorte.

In der Strategie eines gestaltete lokalen Veränderungsprozesses (LVP) kann auf diesen Aspekt fokussiert werden, so dass im Nachgang dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen für die Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung wie für Migranten aufgebaut oder weiterentwickelt werden können.

Abschließend können gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) auch im Bereich der Mobilität wirksam werden, wenngleich dies ein Bereich ist, der v.a. regional bearbeitet werden muss. Die ländliche Gemeinde kann jedoch trotzdem tätig werden, in dem sie z.B. ergänzende Mobilitätsangebote (Fahr- und Begleitsdienste, Bürgerbus etc.) aufbaut und die Bedeutung der Mobilität für die gemeindliche Entwicklung im Sinne der Bewusstseinsbildung herausstellt. Zudem kann sie übergeordnete Initiativen anstoßen und dort aktiv an der Gestaltung der von der ARGE Landentwicklung (2016) angesprochenen Mobilitätsnetze mitwirken. Durch die gezielte Betrachtung

der Mobilitätssituation in der Strategieerarbeitung wird für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) die Beschäftigung mit der Mobilität vorgegeben. Aufgrund der Notwendigkeit hier die Mobilitätssituation explizit auch für Migranten, die in großem Maße auf öffentliche Mobilitätsangebote angewiesen sind, zu betrachten, wird der integrationspolitische Aspekt von Mobilitätsstrategien betont.

Insgesamt kann damit festgehalten werden, dass ein eigenständiger Fördergrundsatz für gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) ländlichen Gemeinden ein Instrument anbietet, das inhaltlich wie prozessual auf die aktuellen Herausforderungen ausgerichtet ist. Insbesondere durch die Anforderung eine Entwicklungs- und Integrationsstrategie zu erarbeiten, wird dem aktuellen Thema Zuwanderung Rechnung getragen. Denn auch ländliche Gemeinden, die aktuell nicht durch stärkere Zuwanderung gekennzeichnet sind, sollten sich proaktiv mit integrationspolitischen Fragen bspw. der Willkommens- und Anerkennungskultur auseinandersetzen. Auch sie sind gehalten, eine Integrationsstrategie zu entwerfen. Denn mit einer solchen Strategie können ggf. Chancen der Zuwanderung für die gemeindliche Entwicklung zukünftig genutzt werden.

Aus diesen Gründen wurde von der ARGE Landentwicklung (2016) empfohlen, gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) sowohl als eigenständiges Instrument als auch weiterhin in der Umsetzung über LEADER und ILE vorzusehen.

Der Vorschlag der ARGE Landentwicklung ist zudem in das aktuelle Positionspapier „Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft mit eingeflossen (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016)).

In diesem Positionspapier wird festgehalten, in welchen Maßnahmen das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft zur Förderung der nachhaltigen Integration tätig werden will. Nachfolgende Abbildung zeigt in der Übersicht die Maßnahmen aller Ressorts und damit auch diejenigen, die durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (mit) begleitet werden.

Aus der Übersicht kann entnommen werden, dass im Bereich der Vernetzung neben LEADER auch lokale Veränderungsprozesse (LVP) erprobt werden sollen (Abbildung 30).

Damit die Erprobung in der Praxis erfolgen kann, müssen nun geeignete Schritte für die Einführung eines entsprechenden Fördergrundsatzes erfolgen bzw. in den Bundesländern weitere Pilotverfahren initiiert und durchgeführt werden. Hilfreich wäre es hier in der Durchführung weiterer Pilotverfahren auf eine gewisse Spannbreite in der inhaltlichen Ausrichtung und bei den einbezogenen Modellgemeinden zu achten. Nur so kann ergründet werden, in welcher Variabilität und in welchen Spezifizierungen das neue Instrument gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) tragfähig ist und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Integration von Migrantinnen und Migranten im Ländlichen Raum

- Chancen**
- Übersichtbarkeit und Freiräume
 - verfügbare Wohnraum / Leerstand
 - hohes zivilgesellschaftliches Engagement
 - Arbeitsplätze in KMU und Landwirtschaft

Herausforderungen	Maßnahmen	Ressort / Ebene
Wohnraum	Dorfneuerung; Umnutzung (Weiterentwicklung GAK)	BMEL, Länder, Kommunen
	Nutzung von Leerständen, Innenentwicklung, Revitalisierung von Ortskernen	BMEL, BMUB, Län- der, Kommunen
	Förderung sozialer Wohnungsbau	Länder, BMUB
Mobilität/ Erreichbarkeit	Investitionen in Verkehrswege und ÖPNV	BMVI, Länder
	Ausbau des Breitband- und Mobilfunknetzes	BMVI, BMEL, BMWl
Bildung / Betreuung	Erhalt wohnortnaher Schulen, Kitas und Kultureinrichtungen	Länder, Kommu- nen
	Förderprogramm „Kommunale Koordinierung der Bildungsange- bote für Neuzugewanderte“	BMBF, Landkreise/ kreisfreie Städte
Gesundheit	Sicherstellung der medizinischen Versorgung in ländlichen Regi- onen	BMG, Kassenärztli- che Vereinigungen
	Arbeitsintegration im Gesundheits- und Pflegebereich	BMAS, BMG
Ernährungsinformation und -aufklärung	Food-Literacy-Material der Initiative IN FORM - Gesunde Ernährung und mehr Bewegung	BMEL
Arbeit und Berufsbildung	Integration in den Arbeitsmarkt (BA), BULE-Projekt Bautzen	BMAS, BMEL
	Sicherung des Fachkräftebedarfs in KMU im ländlichen Raum	BMWl, BMAS
	Anerkennung und Erwerb bzw. Anpassung von Qualifikationen	BMAS
	Koordinierungsstelle Grüne Berufe	BMEL, BA, Arbeitgeber
	Beschäftigungsmöglichkeiten für Asylbewerber	BMAS, Kommunen
gesellschaftliche Integration	Soziale Dorfentwicklung, Dorf- und Prozessmoderation (GAK)	BMEL, Länder
Vereine und Ehrenamt	Förderung von ehrenamtlichen Integrationsinitiativen (BULE geplant)	BMEL
	25. Bundeswettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“: Sonderpreis Integration	BMEL
	Demokratiestärkung in ländlichen Räumen	BMFSFJ, BMI
Verwaltung	Integration von Migranten als Arbeitskräfte in Verwaltungen	BMI, Länder, Kom- munen
	Schaffung flächendeckender Integrationsanlaufstellen	Länder, Kommu- nen
Vernetzung	Nutzung der Potenziale von LEADER	BMEL, Länder
	Lokale Veränderungsprozesse (Arge Landentwicklung)	BMEL, Länder
Forschung	Untersuchung der besonderen Integrationspotenziale von ländli- chen Räumen	BMBF, BAME, BMEL

Fazit: Bei allen Bemühungen um eine erfolgreiche Integration von Flüchtlingen dürfen die ländlichen Räume nicht außen vor bleiben!

Abbildung 30: Integration von Migrantinnen und Migranten im Ländlichen Raum – Maßnahmen-
übersicht. Aus: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016,
Anhang I)

7. Beantwortung der Forschungsfragen

In Kapitel 1 werden abgeleitet aus dem Stand der Forschung fünf Forschungsfragen formuliert, die die Erarbeitung der hier vorliegenden Dissertation strukturiert haben. Diese Forschungsfragen werden im Nachgang zusammenfassend beantwortet.

Forschungsfrage 1: Sind in ländlichen Räumen unter dem Eindruck des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels neue Ansätze in der ländlichen Entwicklung notwendig?

Ja, vor dem Eindruck des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels sind neue Ansätze in der ländlichen Entwicklung notwendig.

Wie in Kapitel 2 dargelegt, wirkt sich der gesellschaftliche Wandel auf praktisch alle Bereiche der ländlichen Entwicklung (Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge, wirtschaftliche Entwicklung) aus und stellt nach wie vor ländliche Räume mit (verfestigten) Schrumpfungsprozessen vor große Herausforderungen. Die besondere Dramatik für viele dieser ländlichen Räume sowohl im Osten wie im Westen der Bundesrepublik Deutschland liegt darin, dass Probleme (Leerstände, Wertverfall von Immobilien, Tragfähigkeitsprobleme von Infrastrukturen, Erreichbarkeitsprobleme, qualitativer Weiterentwicklungsbedarf sozialer Infrastruktur etc.) mehr oder weniger gleichzeitig auftauchen, in Wechselbeziehung zueinander stehen und sich gegenseitig verstärken können. Aber auch die Gestaltung der sozialen Prozesse in den Dörfern und ländlichen Gemeinden muss vor dem Eindruck des gesellschaftlichen Wandels neu diskutiert werden. Mit der hohen Zuwanderung in den Jahren 2015/2016 hat sich mit der Aufgabe der nachhaltigen Integration von Migranten die Komplexität bezogen auf die Handlungserfordernisse in ländlichen Räumen nochmals erhöht. In der ländlichen Entwicklung werden daher Ansätze benötigt, die auf die komplexe Problemlage reagieren und ländliche Räume – v.a. solche mit Schrumpfungsprozessen – in ihrer Entwicklung positiv unterstützen können.

Die Instrumente der Landentwicklung sind – wie in ihren Leitlinien (2011) nachzulesen – darauf ausgerichtet, die ländlichen Räume auch im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels sowie der Globalisierung zu unterstützen. Dabei haben sie in den letzten Jahren viele positive Beiträge leisten können. Allerdings ist in der Summe auch festzuhalten, dass es bislang nicht gelungen ist, die Kernprobleme ländlicher Räume systematisch zu bewältigen.

Auf der regionalen Ebene konnten v.a. mit LEADER endogene Regionalentwicklungsansätze befördert werden, die ihre Entwicklungsstrategie auf die zentralen Handlungsfelder und die beschriebenen Probleme ausgerichtet haben. Auch wurden im Sinne des Regional Governance Strukturen aufgebaut, mit denen der regionale Entwicklungsprozess gestaltet wird. Trotz dieser richtigen Ausgestaltung ist dennoch festzustellen, dass in vielen Regionen der mit LEADER ausgelöste Entwicklungsimpuls nicht groß genug ist, um eine umfassende Veränderung auszulösen. Die Durchdringung ist dabei nicht hoch genug.

Eine hohe Durchdringung ist aber im Umgang mit dem gesellschaftlichen, insb. dem demografischen Wandel gefordert.

Die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels betreffen Alle – alle Bürger und Akteure in ländlichen Räumen. In die Gestaltung der Veränderung sind daher ebenfalls Alle (oder realistischer formuliert: möglichst viele) einzubeziehen. Dieser hohe Anspruch ist auch vor dem Hintergrund der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zu sehen. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, liegt in der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse bei aller Notwendigkeit der Neuinterpretation des Leitbildes der Kern der räumlichen Gerechtigkeit. Räumliche Gerechtigkeit bedeutet in einfachen Worten formuliert, dass niemand aufgrund seines Wohnortes (territoriale Herkunft) benachteiligt werden darf.

Führt man diesen Gedanken konsequent weiter, bedeutet er auch, dass Ansätze mit einer hohen räumlichen Durchdringung benötigt werden. Ziel muss es sein, bis auf die Ebene der Dörfer zu wirken und ein Angebot der Mitwirkung an alle Dörfer mit ihren Bürgern zu richten. Solche Ansätze müssen sich auch an die nicht so „engagierten“ Dörfer richten, die nicht leicht aus sich selbst heraus über Ressourcen und Kapazitäten verfügen oder sich bspw. in vorhandene regionale Entwicklungsinitiativen einbinden können.

Soll mit den beobachteten Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels umgegangen werden, sind Ansätze gefordert, die sich noch stärker um die Prozessgestaltung bemühen. Auch die bisherigen Entwicklungsprozesse, die durch die Instrumente der Landentwicklung begleitet werden, haben über die Zeit eine stärker werdende Prozessorientierung erfahren. Insbesondere auf Ebene der Region wird mit dem Regionalmanagement dieser Prozessorientierung Rechnung getragen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass dieser Aspekt noch weiter verstärkt werden muss.

Im Umgang mit dem gesellschaftlichen Wandel werden vor allem neue Ansätze benötigt, die sich an die ländliche Gemeinde richten und hier prozessual unterstützend wirken.

Die Landentwicklung bietet mit ihrem Instrumentarium Unterstützung auf allen räumlichen Ebenen (regional, lokal, örtlich) an. Für bestimmte Aufgabenstellungen wie z.B. der Gestaltung von Wertschöpfungsketten, des Clustermanagements, der Tourismusentwicklung, des Regionalmarketings oder der Kulturlandschaftsentwicklung ist die regionale Ebene diejenige, die sinnvoll die Entwicklung strategisch ausrichten und begleiten kann. Hierfür sind ländliche Gemeinden (lokale Ebene) oder Dörfer (örtliche Ebene) strukturell zu klein.

Allerdings ist eine Region strukturell zu groß, wenn der Anspruch verfolgt werden soll, sich aktiv um alle Dörfer zu kümmern. Regionalmanagements in ihrer üblichen Ausprägung können nicht dauerhaft gewährleisten, intensiv in allen Dörfern zu arbeiten und dort örtliche Prozesse zu begleiten. Dies ist jedoch notwendig, soll eine wirkliche Veränderung von unten getragen werden.

Ebenso ist es nicht möglich, flächendeckend Dorfentwicklungsprozesse zu initiieren und begleiten zu lassen. Dies ist zu aufwändig und zu teuer.

Auf der lokalen Ebene kann dies jedoch gelingen, da die ländliche Gemeinde mit ihren zugehörigen Dörfern in einen gemeinsamen Prozess einsteigen kann. Dies zeigen die Beispiele der Gemeindeentwicklungskonzepte (IKEK, IGEK), die jedoch die Prozessorientierung nicht weiter führen.

Ansätze, die sich an die ländliche Gemeinde richten, sind auch mit Blick auf die inhaltlich berührten Fragestellungen angezeigt. Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge aber auch die anstehenden Integrationsaufgaben müssen im kommunalen Aktionsraum (durchaus in Kooperation bzw. in Abstimmung mit der übergeordneten Ebene des Landkreises oder der Region) bearbeitet werden, um hier Lösungen des Gegensteuerns und der Anpassung zu entwickeln und umzusetzen. Vor allem muss jedoch auf der lokalen und noch viel mehr auf der örtlichen Ebene in den Dörfern die Frage bewegt werden, wie man zukünftig unter dem Eindruck einer älter und bunter werdenden Gesellschaft zusammenleben will.

Diese Auseinandersetzung um die Gestaltung von Dorfgemeinschaften und Nachbarschaften ist dabei sehr grundsätzlich und kann nur vom einzelnen Menschen aus gedacht werden. Hier wird in Entwicklungsprozessen Raum benötigt, um sich diesen Fragen zu widmen.

Insgesamt werden also vor dem Eindruck des gesellschaftlichen Wandels in der ländlichen Entwicklung Ansätze benötigt, die diesen Anforderungen genügen.

Forschungsfrage 2: Ist Change Management eine geeignete Methode, um lokale Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen zu gestalten und wenn ja, wie könnte ein solcher Veränderungsprozess konzeptionell aussehen?

Ja, Change Management ist eine geeignete Methode um lokale Veränderungsprozesse, die durch den gesellschaftlichen Wandel ausgelöst werden, zu gestalten.

Change Management ist eine Managementmethode der Wirtschaftswissenschaften und wurde entwickelt, um Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen zu strukturieren. Beim Change Management steht dabei im Fokus, wie der Weg hin zu einer neuen Positionierung gestaltet werden kann. Die Frage nach der richtigen Positionierung ist dagegen Aufgabe des strategischen Managements und wird im Change Management nicht vertieft.

Grundsätzlich kann Change Management auf die Situation ländlicher Räume und insb. auf die ländliche Gemeinde übertragen werden. Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen sind die Auslöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen und in ländlichen Räumen ähnlich und resultieren zu einem guten Teil aus dem gesellschaftlichen Wandel. Demografischer, wirtschaftlicher, sozialer und technischer Wandel verändern sowohl die Rahmenbedingungen für unternehmerisches wie für kommunales Wirken. Zum anderen müssen sowohl in Unternehmen wie auch in ländlichen Gemeinden in Veränderungsprozessen viele Aspekte berücksichtigt und viele Menschen einbezogen werden. Im Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeiter, in ländlichen Gemeinden alle Bürger und Akteure. In Veränderungsprozessen werden zudem Selbstverständnis und bisherige Positionierung in Frage gestellt und müssen durch neue Sichtweisen und eine neue Positionierung ersetzt werden. Dies gilt ebenso für beide Fälle.

Allerdings sind ländliche Gemeinden keine Unternehmen, sie sind wesentlich offener und in der Steuerung komplexer. In ländlichen Gemeinden erfolgt eine Beteiligung an einem Veränderungsprozess zu einem großen Teil durch die Akteure und Bürger freiwillig und ehrenamtlich, sie kann nicht „angeordnet“ werden.

Dies hat zur Folge, dass Change Management zwar grundsätzlich übertragen werden kann, jedoch auf die Situation einer Gemeinde im ländlichen Raum adaptiert werden muss.

Als Basis für eine solche Übertragung steht ein breites Wissen zu Change Management in den Wirtschaftswissenschaften zur Verfügung, auf das sich gestützt werden kann. Neben Standardwerken finden sich vielfältige Ausführungen zu einzelnen Facetten oder Tools, die in solchen Prozessen eingesetzt werden können.

Literatur, die sich explizit mit der Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung beschäftigt, ist dagegen selten. Hier finden sich trotz einer in den letzten Jahren stärker zugenommenen Auseinandersetzung mit Managementfragen in der ländlichen Entwicklung – der sich vor allem unter dem Diskurs zur Anlage und Ausgestaltung eines Regionalmanagements versammelt – wenige Arbeiten. Die Übertragung von Change Management auf eine ländliche Gemeinde mit demografiebedingtem Handlungsdruck mit der Gestaltung eines langfristigen lokalen Veränderungsprozesses nach den Prinzipien des Change Managements findet sich nur bei Soboth (2011) und Soboth et al. (2014b). Diese Arbeiten – die die Grundlage für die hier vorliegende Dissertation bilden – bauen zudem auf der praktischen und langfristigen Erprobung eines solchen Veränderungsprozesses auf.

Unter Bezugnahme auf den **Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan nach Kotter (2011)** kann damit für eine ländliche Gemeinde ein Veränderungsprozess konzipiert werden, der die gleichen Stufen wie in Unternehmen bzw. Organisationen durchläuft. Prozessual wird mit einem solchen Veränderungsprozess ein Bogen vom Start bis hin zu einer veränderten Kultur in der betreffenden Gemeinde

gespannt. Damit ist der Grundaufbau gleich, die Ausgestaltung der einzelnen Stufen erfolgt jedoch nach den spezifischen Rahmenbedingungen einer ländlichen Gemeinde.

Zentrales Element der **ersten Stufe „Bewusstsein schaffen und ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“** ist die Notwendigkeit einen Wandel in den Köpfen und Herzen auszulösen. Gerade zu Prozessbeginn ist es wichtig, dass ein Bewusstsein über die Notwendigkeit einer Veränderung vorliegt oder erzeugt werden kann. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse bauen damit auf der Erkenntnis auf, dass eine Veränderung im Handeln nur gelingen kann, wenn eine Veränderung im Denken und Fühlen vorausgegangen ist. Veränderungsprozesse in einer ländlichen Gemeinde beginnen daher mit einer intensiven Phase der Bewusstseinsbildung, die über den gesamten Prozess auch weiter fortgeführt wird. Um Formate der Information, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung auch in die Fläche zu bringen, wird auf ehrenamtliches Engagement zurückgegriffen. Ehrenamtlich Tätige können hier als „Kümmerer“ in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

Die **zweite Stufe „Veränderungskolalition bilden“** geht davon aus, dass Veränderungskolalitionen benötigt werden, um den Wandel zu gestalten. In gestalteten lokalen Veränderungsprozessen werden daher neben einem Leitungsteam verschiedene Veränderungskolalitionen aufgebaut, die den Prozess befördern. Besonders herauszuheben ist dabei eine politische Veränderungskolalition, da umfassender Wandel eine breite politische Basis benötigt. Veränderungskolalitionen mit Akteuren, sind Gruppen, in denen die Menschen ihre Kompetenzen und Ressourcen einbringen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

In der Stufe **drei „Vision und Strategie entwickeln“** liegt ein zentraler Kern des Change Managements, der auch der zentrale Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Veränderungsprozesses ist. In einem Veränderungsprozess reicht es nicht aus, alleine aus der Problemlage heraus zu agieren. Vielmehr ist es notwendig, eine Vision als ein starkes Bild einer wünschenswerten Zukunft zu entwickeln und mit einer Strategie zu unterlegen. Ein starke Vision die von einem/mehreren Visionsträgern getragen wird, dient als Orientierungskraft im gesamten Prozess. Dabei gibt sie nicht strikt vor, welches Ziel zu erreichen ist. Vielmehr lässt sie Spielraum für die Visionstransformation, also für die Wege, mit denen die Vision in die Umsetzung gelangen kann.

„Strategien und Visionen kommunizieren“ ist die **Stufe vier** im Acht-Stufen-Veränderungsfahrplan nach Kotter. In dieser Stufe wird deutlich, dass gestaltete lokale Veränderungsprozesse vor allem Kommunikationsprozesse mit Problem- und Visionskommunikation sind. Die Ausgestaltung der Kommunikation entsprechend dem Prozessverlauf sowie der Einsatz von Kommunikationsmedien und –formaten sind dabei auf Basis einer Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Die **Stufe fünf „Prozessorientiert steuern und Mitarbeiter befähigen“** greift den Aspekt auf, dass Veränderungsprozesse in hohem Maße komplex sind und daher vielfältige strategische und operative Steuerungsfragen gelöst werden müssen. Hierzu müssen geeignete Strukturen bereits zu Prozessbeginn geschaffen werden. In Veränderungsprozessen werden zudem neue Kompetenzen benötigt, die dabei helfen sollen, die notwendigen Anpassungen an die Folgen des gesellschaftlichen Wandels vorzunehmen. Inhaltliche und methodische Qualifizierungsangebote sind daher in solchen Prozessen für ehrenamtlich kommunalpolitisch Tätige, Verwaltungsmitglieder, Akteure und Bürger vorgesehen – denn dies sind die „Mitarbeiter“ der ländlichen Gemeinde.

Mit der **sechsten Stufe „Erfolge planen“** wird darauf verwiesen, dass in Veränderungsprozessen kurzfristige Erfolge sichtbar gemacht werden müssen, um den Veränderungsprozess am Laufen zu halten. Da zu Beginn eines solchen Prozesses noch keine inhaltlichen Erfolge vorliegen können, können prozessuale Erfolge („Alle haben eine strategische Kooperationsvereinbarung unterschrieben“ oder ähnliches) zeigen, dass man sich auf dem richtigen Weg befindet.

Stufe sieben knüpft mit **„Erfolge konsolidieren, Veränderungen institutionalisieren“** hieran an und stellt heraus, dass eine Verankerung des Veränderungsprozesses in Strukturen notwendig ist, soll

verändertes Handeln dauerhaft wirksam sein. Da Verwaltung in einer ländlichen Gemeinde ein wichtiger Akteur eines Veränderungsprozesses ist, sind Organisationsentwicklungsprozesse in der Verwaltung Teil eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses. Aber die Organisationsentwicklung ist nicht nur auf die Verwaltung, sondern auf das gesamte „System“ der ländlichen Gemeinde bezogen. Auch hier müssen neue Strukturen aufgebaut werden. Da sich in demografiebedingten Veränderungsprozessen intensiv mit der zukünftigen Gestaltung der Daseinsvorsorge beschäftigt wird, ist über den Aufbau neuer Solidargemeinschaften nachzudenken. Damit können Sorgende Gemeinschaften nicht nur ein Leitbild der Daseinsvorsorge, sondern auch eine Leitidee für die „Organisationsentwicklung der ländlichen Gemeinde“ sein.

In der **letzten Stufe „Neue Verhaltensweisen strukturieren und in der Kultur verankern“** steht im Mittelpunkt, wie eine dauerhafte Verstetigung des lokalen Veränderungsprozesses gelingen kann. Unter der Kultur einer ländlichen Gemeinde kann analog zur Unternehmenskultur die Gesamtheit aller Normen und Werte der Bürger und Akteure verstanden werden. Die Kultur macht dann aus, auf welcher Ebene sich die Menschen vor Ort begegnen, wie sie zusammen leben und zusammen wirken, welche Haltung sie zu verschiedenen Aspekten an den Tag legen. Eine Veränderung der Kultur bildet sich zwar in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen über den gesamten Prozessverlauf heraus, in der letzten Stufe findet jedoch der Übergang in den Lebensalltag der Menschen statt. Die Veränderung ist dann nicht mehr Teil eines gestalteten Prozesses, sondern selbstverständliches Tun und so in der Kultur der ländlichen Gemeinde verankert.

Mit Change Management auf der Basis des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter (2011) können lokale Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass sie den Ansprüchen – wie in Forschungsfrage 1 ausgeführt – gerecht werden. Dies verdeutlichen fünf Aspekte, die gestaltete lokale Veränderungsprozesse in ländlichen Gemeinden charakterisieren:

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind **ganzheitlich** anzulegen. Sie müssen alle Bereiche (Siedlungsentwicklung, Daseinsvorsorge, wirtschaftliche Entwicklung aber auch soziale Aspekte wie die Art des Zusammenlebens) und die Wechselwirkungen dazwischen berücksichtigen, ohne sich zu verzetteln. Ziel ist immer einen Strauß von aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu binden, um so einen ausreichend großen Impuls zu entfalten. Nur das Agieren an vielen Stellen führt zu einer spürbaren Veränderung, die mit Blick auf die Kernprobleme ländlicher Gemeinden notwendig ist.

Sie verfolgen einen **flächendeckenden (Multidorf-)Ansatz**, in dem sie nicht nur auf der lokalen Ebene agieren, sondern auch in jedem zugehörigen Dorf oder Ortsteil der ländlichen Gemeinde. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse verstehen sich als ein Prozess auf kommunaler Ebene, der gleichzeitig parallele örtliche Prozesse initiiert und begleitet. Der Prozess wird daher so aufgebaut, dass ein flächendeckendes Angebot an Hilfestellungen an alle Dörfer gerichtet wird – und dies über den gesamten Prozessverlauf. Alle Dörfer und Ortsteile werden zudem zu einem lernenden System zusammengebunden, so dass der Veränderungsprozess breit in der Fläche verankert werden kann.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind **Bewusstseinsbildungsprozesse**. Sie bauen auf der Erkenntnis auf, dass die Basis aller Veränderung im Handeln eine Veränderung im Denken und Fühlen ist. Um einen „Wandel in den Köpfen und Herzen“ auszulösen, bedarf es besonderer Anstrengungen der Information, der Sensibilisierung und der Beteiligung. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sehen für die Gestaltung des Prozesses mit seiner intensiven Kommunikation ausreichend Ressourcen und Zeit vor.

Sie sind jedoch nicht nur Bewusstseinsbildungsprozesse, sondern können auch als selbstgestaltete lokale Bildungsprogramme verstanden werden. Solche Veränderungsprozesse gehen davon aus, dass Veränderung neues Wissen und neue Fertigkeiten benötigt. Im Sinne der **Befähigung** von Bürgern und Akteuren wird im Prozess dauerhaft eine hohe Zahl von Angeboten der inhaltlichen und methodischen Weiterbildung vorgehalten. Dabei kann durchaus mit Partnern, wie z.B. mit den Akademien ländlicher Räume zusammengearbeitet werden.

Zentral für gestaltete lokale Veränderungsprozesse ist das Vorhandensein einer Vision und eines Visionsträgers. Sie verfolgen das Prinzip „**leadership**“. Der Visionsträger prägt die Vision maßgeblich und gibt im gesamten Veränderungsprozess Orientierung, in dem er für den Prozess den „Hut aufzieht“. Dies bedeutet nicht, dass in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen von oben vorgegeben wird, was zu tun ist. Vielmehr ist in solchen Prozessen das Einbeziehen und das Mitwirken von Menschen zentral. Nur so kann festgestellt werden, ob die Vision tragfähig ist und mit Leben gefüllt werden kann. Die Verantwortung für die grundlegende Ausrichtung der Vision ist jedoch an den Visionsträger gekoppelt.

Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass mit den Prinzipien des Change Managements ein ausdifferenzierter, auf die Situation ländlicher Gemeinden im gesellschaftlichen, insb. demografischen Wandel abgestellter Veränderungsprozess konzeptioniert werden kann.

Forschungsfrage 3: Können lokale Veränderungsprozesse auf Basis von Change Management erfolgreiche Entwicklungen in ländlichen Gemeinden auslösen?

Ja, auf der Basis von Change Management kann ein erfolgreicher Entwicklungsprozess in einer ländlichen Gemeinde gestaltet werden. Dies zeigen die Erfahrungen im Praxisbeispiel.

In der Verbandsgemeinde Daun, Rheinland-Pfalz wurde mit dem sog. WEGE-Prozess (WEGE für **W**andel **e**rfolgreich **g**estalten!) im April 2010 ein gestalteter lokaler Veränderungsprozess (LVP) begonnen, der dauerhaft etabliert werden konnte. Der WEGE-Prozess wurde entlang des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans nach Kotter (2011) angelegt und entsprechend der konzeptionellen Überlegungen zur Übertragung von Change Management auf die ländliche Entwicklung umgesetzt.

Die Bewertung des WEGE-Prozesses im Rahmen der hier vorliegenden Dissertation – unter Bezugnahme u.a. auf das vorliegenden Monitoring und die Evaluierungsmaterialien des WEGE-Prozesses sowie auf die in 2016 durchgeführte Expertenbefragung von sieben WEGE-Akteuren – zeigt einen gelungenen Start der Verbandsgemeinde Daun in einen solchen Veränderungsprozess. Da jedoch solche Prozesse langfristig sind, konnte im Praxisbeispiel der Veränderungsprozess gemäß des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans noch nicht vollständig durchlaufen werden. Insbesondere die Stufen sieben und acht, die eine Institutionalisierung der Veränderung und eine Verankerung in der Kultur umfassen, konnten erst begonnen werden. Eine Bewertung des Erfolgs ist somit noch nicht abschließend möglich. Allerdings zeigt die Beurteilung des bisherigen Prozesses, dass die bisherige Entwicklung als sehr erfolgreich einzustufen ist.

Da die Gesamtbeurteilung eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses ein komplexes Vorhaben ist, müssen aufgrund der Vielschichtigkeit grundsätzlich verschiedenste Aspekte einbezogen werden. Die Beurteilung des WEGE-Prozesses wurde mit Blick auf den für diese Arbeit relevanten Forschungsbedarf auf die Prozessgestaltung konzentriert. Es wurde damit danach gefragt, ob der Prozess an sich erfolgreich gestaltet werden konnte.

Eine Bewertung der Effekte und Wirkungen der unter dem WEGE-Prozess durchgeführten Projekte wurde dabei nicht vorgenommen, sondern auf das einschlägige Berichtswesen bzw. auf entsprechende Evaluierungen der Einzelprojekte verwiesen. Der Erfolg des WEGE-Prozesses kann dort nachvollzogen werden.

Im Ergebnis kann für die Prozessgestaltung festgehalten werden, dass es mit dem WEGE-Prozess gelungen ist, eine dauerhafte und visionsorientierte Entwicklung in der Verbandsgemeinde Daun auszulösen. Es konnte zudem herausgestellt werden, dass ein ganzheitlicher Ansatz mit einer mehr oder weniger parallelen Bearbeitung verschiedener Themen möglich ist. Hiervon zeugt die große Summe an Umsetzungsprojekten, die den WEGE-Prozess unterlegen und erfolgreiche Entwicklungen auslösen. Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass die mit einem umfassenden Veränderungs-

prozess verbundene inhaltliche und prozessuale Komplexität mit den Strukturen des WEGE-Prozesses erfolgreich bewältigt werden konnte.

Von besonderer Relevanz in der Beurteilung eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses (LVP) ist es, dem Erfolg eines „Wandels in den Köpfen“ nachzugehen. „Wandel in den Köpfen“ zu messen, ist ein schwieriges Unterfangen und nur schwer möglich. Eine Annäherung an diese Frage für verschiedene Gruppen konnte jedoch über verschiedene, in dieser Arbeit dargelegte Zugänge (wie z.B. Selbstauskunft, Mitarbeiterbefragung) erfolgen.

Im Ergebnis kann in der Verbandsgemeinde Daun 2016 ein „Wandel in den Köpfen“ festgestellt werden, der aber unterschiedlich weit vorangeschritten ist. Im Leitungsteam des WEGE-Prozesses und bei den Führungskräften der Verwaltung ist der Wandel nach Selbstauskunft der Personen besonders deutlich ausgeprägt. Weniger weit vorangeschritten ist er bei den Mitarbeitern der Verwaltung, wenngleich jedoch in den Abteilungen durchaus unterschiedlich. Die Beurteilung des Bewusstseinswandels bei den kommunalpolitisch Tätigen muss differenziert erfolgen. Viele ehrenamtlich kommunalpolitisch Tätige (Ortsbürgermeister und Ortsgemeinderäte) sind mittlerweile aktiv in den WEGE-Prozess eingebunden, so dass indirekt über das aktive Engagement auf einen Bewusstseinswandel rückgeschlossen werden kann. Weniger stark gelungen ist die Involvierung der Mitglieder des Verbandsgemeinderates, wenngleich der Verbandsgemeinderat den WEGE-Prozess politisch trägt. Auch bei Akteuren des WEGE-Prozesses kann auf einen Wandel in den Köpfen rückgeschlossen werden, wobei hier eine Spannweite von starker Involvierung in den Prozess über punktuelle Mitarbeit bis zu Nichtbefassung vorliegt. Am wenigsten stark ist in der Summe der Wandel in den Köpfen bei den Bürgern angekommen und insbes. die junge Generation (Jugendliche und junge Familien) konnte bisher nicht ausreichend involviert werden.

Insgesamt kann trotzdem festgehalten werden, dass mit Change Management die Basis für erfolgreiches Handeln durch eine Veränderung im Denken und Fühlen bei einer Vielzahl von Menschen in der Verbandsgemeinde Daun gelegt werden konnte.

Die Beurteilung des WEGE-Prozesses hat weiterhin gezeigt, dass für gestaltete lokale Veränderungsprozesse viele Erfolgsfaktoren zu benennen sind.

Dabei ist der zentrale Erfolgsfaktor das Vorhandensein einer Vision und eines Visionsträgers. Die Vision muss stimmig sein und die Kraft haben, einen langfristigen Prozess zu orientieren. Der Visionsträger muss die Vision mit Beharrlichkeit in die Umsetzung bringen. Beides ist in der Verbandsgemeinde Daun vorhanden.

Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde durchdringt den WEGE-Prozess in allen Bereichen und orientiert die Umsetzungsprojekte. Der Visionsträger Werner Klöckner sorgt mit weiteren Akteuren dafür, dass die Vision mit Leben gefüllt wird. In diesem Kontext ist auch die Arbeit der WEGE-Botschafter zu sehen, die als Kümmerer den WEGE-Prozess in die Fläche bringen und mittlerweile auch Umsetzungsprojekte (z.B. im Verein „Bürger für Bürger e.V.“) begleiten.

Neben den vielen weiteren Erfolgsfaktoren, die im Rahmen dieser Arbeit beleuchtet wurden, ist für den Erfolg von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses die zugrunde liegende Haltung zentral. In solchen Veränderungsprozessen ist es nicht nur wichtig, was prozessual und inhaltlich, sondern auch wie und mit welcher Intention dies getan wird.

Der Erfolg des WEGE-Prozesses ist ebenfalls dadurch zu begründen, dass in der Prozessgestaltung ein vom einzelnen Menschen her denkender Ansatz verfolgt wurde. Die eingenommene Haltung ist eine wertschätzende, die Potenziale und die Mitwirkungsbereitschaft des Einzelnen sehende. Mit dieser Haltung ist es gelungen, Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen in einen Prozess einzubinden, die mit ihrem Know-how nun konstruktiv an zentralen Fragen der Entwicklung arbeiten.

Der WEGE-Prozess weist somit darauf hin, dass für einen erfolgreichen lokalen Veränderungsprozess auch an sehr grundsätzlichen Fragen gearbeitet werden muss. Eine Auseinandersetzung über Werte als Basis für eine entsprechende Haltung im Veränderungsprozess ist notwendig. Hierfür benötigt man ausreichend Raum, Zeit und Möglichkeiten der Reflexion.

Trotz der Tatsache, dass der WEGE-Prozess in der Summe als sehr erfolgreich beurteilt werden kann, wurden in der Erprobung Schwierigkeiten und Probleme sichtbar.

Als der WEGE-Prozess 2010 gestartet wurde, lagen noch keine Erfahrungen in der Gestaltung eines lokalen Veränderungsprozesses mit Hilfe des Change Managements vor. Die Verbandsgemeinde Daun musste daher ihren eigenen Weg in der praktischen Ausgestaltung des Prozesses suchen. Dabei hat sie selbst verschiedene Lernprozesse durchlaufen müssen.

Nicht alles konnte wie konzipiert in die Umsetzung gebracht werden, Lösungen für auftauchende Schwierigkeiten mussten neu gefunden werden. Besonders häufig wurde damit gerungen, eine Balance zwischen Impuls und Ressource zu finden. Einen möglichst breiten Impuls bei begrenzten Ressourcen (Personalressourcen, Sachmittel, ehrenamtliches Engagement etc.) zu erzeugen, war die Aufgabe, die gestaltet werden musste. Dies ist oft, nicht immer gelungen.

Auch mussten im Prozessverlauf immer wieder Schleifen eingebaut werden. Dies war zu erwarten, da ein striktes chronologisches Abarbeiten der acht Stufen des Veränderungsprozesses nicht möglich ist. Aus den Erfahrungen des WEGE-Prozesses wird jedoch deutlich, dass aufgrund der Vielschichtigkeit der Akteure in einer ländlichen Gemeinde ein solcher Veränderungsprozess viele Schleifen benötigt.

Betrachtet man den WEGE-Prozess als einen langfristigen Prozess, so sind die erreichten Ergebnisse jedoch mehr als zufriedenstellend – auch wenn noch nicht alle Aufgaben gelöst und alle Hemmnisse beseitigt werden konnten. Viele Herausforderungen haben sich im WEGE-Prozess gestellt und können auch abstrahiert allgemein für gestaltete lokale Veränderungsprozesse benannt werden. Insbesondere die Komplexität, die Langfristigkeit und die Finanzierbarkeit eines solchen Prozesses stellen für ländliche Gemeinden insgesamt besondere Herausforderungen dar.

Für den WEGE-Prozess selbst ist festzuhalten, dass auch in der Zukunft noch Fragen in der Erprobung der Übertragung von Change Management zu lösen sind. Dies gilt insbesondere für die Stufen sieben und acht des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans. Hierauf wird vor Ort zukünftig der Schwerpunkt des wissenschaftlichen wie praktischen Interesses liegen.

Forschungsfrage 4: Lassen sich lokale Veränderungsprozesse auf Basis von Change Management für den altersgerechten Dorfumbau wie für die nachhaltige Integration von Migranten in ländlichen Räumen einsetzen?

Ja, gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) eignen sich sehr gut, um auf lokaler Ebene für den altersgerechten Dorfumbau wie für die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt zu werden. Für das Einsatzgebiet „Altersgerechter Dorfumbau“ wird dies durch die Erfahrungen aus dem Praxisbeispiel der Verbandsgemeinde Daun bestätigt.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse haben eine geeignete Prozessarchitektur, um ländliche Gemeinden im altersgerechten Dorfumbau zu unterstützen, da sie einen prozessualen Rahmen vorgeben mit denen die Themen Innenentwicklung und Daseinsvorsorge flächendeckend, ganzheitlich und gemeinsam mit allen Betroffenen bearbeitet werden können. Da sie darüber hinaus den Veränderungsprozess vom einzelnen Menschen her denken, bieten sie ebenfalls die Möglichkeit, soziale Fragen mit den Bürgern in den Dörfern zu bearbeiten und hier eine neue Kultur des Zusammenlebens und Zusammenwirkens zu entfalten.

Sie sind weiterhin geeignet, Fragen der Innenentwicklung und der Gestaltung der Daseinsvorsorge zu bearbeiten, da sie grundsätzlich den Anspruch haben einen Strauß an Maßnahmen zu binden, um so

einen ausreichend großen Impuls der Veränderung zu erzeugen. Neben dem Interesse, neue Lösungen für Einzelfragen zu finden, haben gestaltete lokale Veränderungsprozesse daher vor allem ein Interesse daran, vorhandene und neue Maßnahmen zu orchestrieren.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse verfolgen zudem den Anspruch, die Veränderung zu verankern und eine neue Kultur aufzubauen. Dazu arbeiten sie sowohl in neuen Arbeitszusammenhängen als auch in bestehenden Strukturen der Kommunalpolitik, der Verwaltung und der Akteure.

Im altersgerechten Dorfbau sind genau diese Aspekte besonders wichtig.

Viele ländliche Gemeinden in Schrumpfungsgebieten haben einen hohen Problemdruck in der Innenentwicklung und müssen sich u.a. mit Leerständen, Schrottimmobilien, Wertverfall von Immobilien und potenziellen Leerständen auseinandersetzen. Auch wenn nicht alle Dörfer einer ländlichen Gemeinde in gleichem Maße betroffen sind, ist dies doch ein flächendeckendes Problem, das einer flächendeckenden Strategie bedarf.

Wird die Innenentwicklung unter dem Dach eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses thematisiert, so bedeutet dies, dass eine Innenentwicklungsstrategie erarbeitet wird. Diese Strategie reicht bis auf die Ebene der einzelnen Dörfer und berücksichtigt so die örtliche Situation. Gleichzeitig wird sie mit der übergeordneten Ebene abgestimmt und somit regional koordiniert.

Innenentwicklung als zentrales Handlungsfeld eines altersgerechten Dorfbaus wird dabei in gestalten lokalen Veränderungsprozessen als langfristige Daueraufgabe verstanden, die in der ländlichen Gemeinde in jedem Dorf verankert werden muss. Dies setzt auf allen Ebenen einen „Wandel in den Köpfen und Herzen“ voraus. Maßnahmen der Bewusstseinsbildung sind daher über den gesamten Prozess notwendig. Wie aus dem fachlichen Diskurs bekannt, ist Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit ein zentraler Erfolgsfaktor in Innenentwicklungsprojekten.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind daher ein geeigneter Rahmen, da sie zu einem hohen Anteil Kommunikationsprozesse sind. Kommunikation – angepasst an den Prozessverlauf – ist hier zentrale Aufgabe. Dazu gehört auch, dass in solchen Prozessen Module des Monitorings (Alters-, Baulücken- und Leerstandskataster) ebenfalls in diesem Sinne interpretiert werden. Anspruch ist es in solchen Prozessen in den kleinen Strukturen des ländlichen Raums die Dörfer selbst mit der Situation vor Ort zu befassen (indem bspw. die Aktualisierung vor Ort selbst vorgenommen wird).

Um geeignete örtliche Strategien in der Innenentwicklung zu finden, müssen die Dörfer jedoch unterstützt werden. Hier sehen gestaltete lokale Veränderungsprozesse verschiedene Strukturen vor. Im Sinne des flächendeckenden (Multidorf-)Ansatzes, indem alle Dörfer gleichzeitig mit diesen Fragen beschäftigt sind, können in Form von Lernprozessen Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung gewährleistet werden. Kümmerer, die entweder den Gesamtprozess unterstützen oder direkt in der Innenentwicklung tätig sind, können die Dörfer vor Ort bei auftauchenden Fragen beraten oder an zuständige Fachstellen weitervermitteln. Durch die Anlage eines solchen Prozesses auf der lokalen Ebene und der damit intendierten Organisationsentwicklung der Verwaltung (hier hin zu Managern der Innenentwicklung) stehen auch auf dieser Ebene den Dörfern geeignete Ansprechpartner für weiterreichende, die gesamte ländliche Gemeinde betreffende Fragen zur Verfügung. Der Aufbau einer Veränderungscoalition der Innenentwicklung mit zentralen Akteuren (wie z.B. Architekten, Ingenieuren, Banken und Sparkassen, Immobilienwirtschaft, zuständigen Fachverwaltungen bspw. für den Bereich Bodenmanagement und Kataster) kann helfen, Initiativen zu bündeln und Synergien zu erschließen. Auch auf dieses Wissen können die einzelnen Dörfer im Prozess zugreifen.

Außerdem verfolgen solche Veränderungsprozesse das Ziel, für die Innenentwicklung einen breiten politischen Konsens zu erreichen und diesen in belastbare Beschlüsse zu überführen (bspw. durch die Unterzeichnung von Resolutionen). Aus diesem Grund arbeiten gestaltete lokale Veränderungs-

prozesse nicht nur in neuen Arbeitszusammenhängen (wie z.B. einem dörflichen oder gesamt-gemeindlichen Arbeitskreis zur Innenentwicklung mit interessierten Akteuren), sondern auch mit bestehenden kommunalpolitischen Strukturen auf Ebene der Dörfer (wie z.B. Ortsgemeinderäte, Ortsbeiräte).

Allerdings beschäftigt sich der altersgerechte Dorfbau nicht nur mit der Innenentwicklung, wenngleich dies ein zentrales Handlungsfeld ist. Die verkehrliche Situation, die Daseinsvorsorge wie auch die Gestaltung des Zusammenlebens aller Generationen in den Dörfern sind Fragen, die im altersgerechten Dorfbau zu lösen sind – stehen sie doch in Wechselbeziehung zueinander.

Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse ganzheitlich angelegt sind, bieten sie ländlichen Gemeinden einen prozessualen Rahmen alle diese Fragen mehr oder weniger parallel zu bearbeiten. Gerade in der Daseinsvorsorge werden in ländlichen Gemeinden, die sich mit dem gesellschaftlichen Wandel auseinandersetzen, viele Probleme sichtbar, die gelöst werden müssen.

Exemplarisch herausgehoben werden kann hier die Beschäftigung mit den Kommunikationsorten einer ländlichen Gemeinde. Betrachtet man die sog. Kommunikationslandschaft aus Kommunikationsgebäuden (wie z.B. Bürgerhäusern, Vereinsgebäuden, Kirchengebäuden, Gemeindehäusern, Grillhütten) und Kommunikationsplätzen (wie z.B. Dorfplätzen, Sportplätzen, Spielplätzen), so zeigt sich vielerorts ein Handlungsbedarf aufgrund geänderter quantitativer und qualitativer Nachfrage. Sowohl Veränderungen in der Nutzerzahl als auch andere Ansprüche an die Kommunikationslandschaft durch eine älter und „bunter“ werdende Bevölkerung führen zu Weiterentwicklungsnotwendigkeiten, die bis zu einer Konzentration der Kommunikationslandschaft führen können.

Mit gestalteten lokalen Veränderungsprozessen kann dieser Bereich ebenfalls sowohl mit den einzelnen Dörfern als auch in der gesamten Gemeinde bearbeitet werden. Die parallele Beschäftigung mit der Kommunikationslandschaft in allen Dörfern unterstützt dabei eine „interkommunale“ Zusammenarbeit auf unterster Ebene, werden doch bestimmte Kommunikationsgebäude zukünftig nur gemeinsam genutzt und unterhalten werden können. Allerdings sollte jedoch darauf geachtet werden, dass jedes Dorf über einen belebten Kommunikationsort verfügen kann – fokussieren sich doch hier die sozialen Prozesse des Ortes.

Kommunikationsorte sind jedoch nur ein Teil der sozialen Infrastruktur. Bildung, Betreuung, Pflege, medizinische Versorgung, Mobilität etc. sind ebenfalls Bereiche, die bearbeitet werden müssen. Für die inhaltliche Bearbeitung der einzelnen Daseinsvorsorgeteilbereiche stehen methodisches Wissen und Best-Practice-Beispiele zur Verfügung. Hierauf kann in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen zurückgegriffen werden. Dies wurde auch im Praxisbeispiel der Verbandsgemeinde Daun so gehandhabt. Lokale Veränderungsprozesse sind für die Gestaltung von Daseinsvorsorge im altersgerechten Dorfbau deshalb geeignet, weil sie aufgrund ihrer Langfristigkeit darüber hinausgehen können.

Ein aktuell diskutiertes Leitbild der Daseinsvorsorge ist das der Sorgenden Gemeinschaft. In einem größeren, über den Bereich der Pflege hinausgehenden Zusammenhang, kann unter Sorgenden Gemeinschaften ein neues Bild des Zusammenlebens in den Dörfern und Nachbarschaften verstanden werden. Begründet aus dem menschlichen Grundbedürfnis der gegenseitigen Sorge umeinander, werden in Sorgenden Gemeinschaften Strukturen aufgebaut, die es Menschen ermöglichen auch bei Hilfe- und Pflegebedarf in ihrer Umgebung wohnen zu bleiben. Der Aufbau von belastbaren Sorgernetzen ist dabei Teil von Sorgenden Gemeinschaften.

Auf dieses Leitbild kann in gestalteten lokalen Veränderungsprozessen im Rahmen der Organisationsentwicklung der ländlichen Gemeinde Bezug genommen werden.

Da gestaltete lokale Veränderungsprozesse wie dargelegt langfristig angelegt sind, besteht prozessual die Möglichkeit (Stufe sieben des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans), die Dörfer der

ländlichen Gemeinden mit diesen sehr grundlegenden Fragen zu befassen und so erste Schritte in den Aufbau von Sorgenden Gemeinschaften zu gehen.

Setzt man abschließend gestaltete lokale Veränderungsprozesse in diesem Einsatzgebiet in den Kontext zum Diskurs um die Neuinterpretation der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse, so können sie auch als Aushandlungsprozesse in der Daseinsvorsorge gesehen werden. Solche Aushandlungsprozesse werden theoretisch gefordert, um räumliche Gerechtigkeit herstellen zu können.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse können jedoch nicht nur im altersgerechten Dorfbau positiv wirken. Sie sind ebenfalls grundsätzlich gut geeignet in ländlichen Gemeinden mit Blick auf die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt zu werden. Positiv wirken dabei die gleichen Aspekte, wie sie eben für das Einsatzgebiet des altersgerechten Dorfbaus beschrieben wurden.

Bei einer Unterstützung ländlicher Gemeinden in der nachhaltigen Integration von Migranten, werden vor allem Instrumente benötigt, die eine hohe Umsetzungs- und Prozessorientierung aufweisen und Integration nicht als Projekt, sondern als strategische Aufgabe verstehen. Dies können gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) gewährleisten, verstehen sie doch Zuwanderung als Teil der demografischen Entwicklung und berücksichtigten Integration als Querschnittsaufgabe in allen Handlungsfeldern kommunalem Handelns.

Insgesamt soll ein solcher Prozess dazu führen, dass in der ländlichen Gemeinde Zuwanderung konstruktiv wahrgenommen und der Wandel aktiv gestaltet wird. Angestrebt wird hier das Ziel, ein stabiles Zusammenleben zwischen alten und neuen Mitbürgern zu erreichen.

Aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes bedeutet dies, dass in einem solchen Prozess eine Gesamtstrategie der kommunalen Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Querschnittsthemas Integration erarbeitet und durch eine Vision orientiert wird.

Auch in diesem Einsatzgebiet spielt der Wandel in den Köpfen eine herausgehobene Rolle, wird doch eine intensive Auseinandersetzung über Chancen, aber auch über die damit verbundenen Integrationsanforderungen benötigt. Basis für eine erfolgreiche Integration ist eine kulturelle Offenheit der ländlichen Gemeinde und eine etablierte Willkommens- und Anerkennungskultur – und dies auf den unterschiedlichsten Ebenen (z.B. in der Verwaltung, in Vereinen, in einzelnen Dorfgemeinschaften). Diese Situation ist in ländlichen Räumen jedoch nicht automatisch gegeben. Vielmehr findet sich oftmals eine Polarisierung in den Gemeinden, die von engagiertem Ehrenamt bis hin zu offener Ablehnung reicht. Hierauf muss eine ländliche Gemeinde reagieren und Wege suchen, mit diesem Spannungsfeld umzugehen. Dabei muss sie das Ziel verfolgen, eine positive Gesamtentwicklung für alle Bürger zu gestalten.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind grundsätzlich so aufgebaut, dass sie einen intensiven begleiteten Prozess mit einem hohen kommunikativen Anteil anbieten und dabei Alteingesessene wie Zugewanderte einbeziehen. In die aufzubauenden Netzwerke und Veränderungscoalitionen werden für die ländliche Entwicklung neue Partner wie z.B. Flüchtlingshelferkreise, Migrantenvereine einbezogen. Bekannte Partner der ländlichen Entwicklung wie z.B. Kirchen, diakonische Einrichtungen, Kulturvereine können darüber hinaus eine größere Bedeutung erhalten.

Auch der flächendeckende Ansatz eines gestalteten lokalen Veränderungsprozesses ist hier hilfreich, werden doch so alle Dörfer eingebunden. Eine flächendeckende Information aller Dörfer im Rahmen einer aufsuchenden Beteiligung zu Beginn kann helfen, Akzeptanz sowohl für den angestrebten Prozess als auch für die Integrationsaufgaben an sich zu erzeugen. Fragen der kulturellen Öffnung, der Willkommens- und Anerkennungskultur können so breit diskutiert werden.

In der Verschneidung mit den Aufgaben des altersgerechten Dorfbaus ist der flächendeckende Ansatz ebenfalls hilfreich, bspw. um Fragen der Wohnraumversorgung zu lösen. Hier können über

Kataster, die im Rahmen der Innenentwicklung erarbeitet werden, im ersten Schritt geeignete Gebäude identifiziert werden. Über die weitere Arbeit im Prozess kann dann gemeinsam überlegt werden, welche geeigneten Gebäude wirklich genutzt werden sollen – da hier weitere Aspekte wie Größe des Ortes, Möglichkeiten der Einbindung in die Dorfgemeinschaft, vorhandene Infrastruktur ebenfalls eine Rolle spielen.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse sind zudem so konzipiert, dass sie eine Plattform für ehrenamtliches Engagement bieten. Kümmerer, die den Gesamtprozess begleiten sowie Kümmerer, die sich speziell im Bereich Integration engagieren, sollen hier gefunden, wenn notwendig weiter qualifiziert und in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Auch bereits in der Flüchtlingshilfe Tätige können in diesem Sinne im Gesamtprozess mitwirken.

Im Prozess werden für Kümmerer sowohl Qualifizierungsmodule vorgesehen als auch entsprechende Arbeitsstrukturen (Verzahnung Ehrenamt mit Hauptamt, Erfahrungsaustausch etc.) aufgebaut. Da gerade in der Flüchtlingshilfe bereits viele Menschen ehrenamtlich tätig sind, kann dies helfen, Engagement dauerhaft sicherzustellen und nicht zu überfordern.

Darüber hinaus beschäftigen sich gestaltete lokale Veränderungsprozesse in der Stufe sieben mit einem neuen Verständnis örtlicher Gemeinschaft – wie dies für die Sorgenden Gemeinschaften bereits angeklungen ist. Das integrationspolitische Leitbild „Vielfalt“, das auf Pluralisierung und Wertschätzung von verschiedenen Lebenswelten setzt, ist hierzu anschlussfähig. Auch unter integrationspolitischem Blickwinkel gilt es, neue Formen des Zusammenlebens zu entwickeln. Hierfür bieten gestaltete lokale Veränderungsprozesse einen geeigneten prozessualen Rahmen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass Change-Prozesse in der Verwaltung mit Blick auf die interkulturelle Öffnung der Organisation bereits erprobt sind. Gestaltete lokale Veränderungsprozesse, in denen die Organisationsentwicklung der Verwaltung als eine Teilgröße angelegt ist, gehen darüber hinaus. Sie richten sich direkt an die gesamte ländliche Gemeinde und können dort breiter wirksam werden.

Allerdings sind gestaltete lokale Veränderungsprozesse – wie hier vorgestellt – in diesem Einsatzgebiet noch nicht erprobt worden. Die getroffenen Aussagen sind daher als konzeptionelle Überlegungen zu verstehen, die einer Überprüfung in Praxisbeispielen bedarf. Ob und wie genau lokale Veränderungsprozesse in ländlichen Gemeinden mit Blick auf die nachhaltige Integration von Migranten eingesetzt werden können, ist somit Gegenstand weiterer Forschung und Erprobung.

Forschungsfrage 5: Kann das Instrumentarium der Landentwicklung sinnvoll um gestaltete lokale Veränderungsprozesse ergänzt werden?

Ja, das Instrumentarium der Landentwicklung lässt sich sinnvoll um gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) ergänzen. Eine erste Verankerung als Instrument der Landentwicklung – das über LEADER und ILE umgesetzt werden sollte – erfolgte 2011 mit der Aufnahme von „Wandel in den Köpfen“ in die Leitlinien der Landentwicklung. Aktuell wird die Einführung als eigenständiges Instrument mit eigener Fördergrundlage im Fachdiskurs diskutiert. Ein Vorschlag zur Einordnung in das Instrumentarium sowie für einen entsprechenden Fördergrundsatz liegt mit dieser Dissertation vor.

In der Zusammenschau der ausgeführten Überlegungen, kann festgehalten werden, dass die Frage der Einordnung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen in das Instrumentarium der Landentwicklung mit einem ersten Vorschlag 2011 zwar früh beantwortet wurde, jedoch 2010 am Anfang dieser Arbeit nicht im Fokus stand.

Zu Beginn der konzeptionellen Überlegungen und der praktischen Erprobung im WEGE-Prozess der Verbandsgemeinde Daun wurde sich zunächst intensiv mit der Frage beschäftigt, ob und wie Change

Management auf die ländliche Entwicklung übertragen werden kann. Die Auswirkungen auf das Instrumentarium der Landentwicklung standen dabei nicht im Fokus.

Diese Fragestellung wurde erst nachgeordnet und vor allem auf Bestreben des für die ländliche Entwicklung zuständigen Ministeriums¹¹⁶ in Rheinland-Pfalz aufgenommen und bearbeitet. Ein entsprechender Vorschlag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums wurde von Soboth (2011a) unterbreitet, in dem „Change-Prozesse im kommunalen Aktionsraum“ (die heutigen gestalten lokalen Veränderungsprozesse) als neues Instrument vorgestellt wurden.

Da zudem Rheinland-Pfalz als Vorsitzland im Arbeitskreis 1 „Grundsatzangelegenheiten“ der ARGE Landentwicklung (unter Leitung von Prof. Axel Lorig) die Fortschreibung der Leitlinien der Landentwicklung in 2011 vorbereitete, bestand früh die Möglichkeit, Erkenntnisse aus dieser Arbeit einfließen zu lassen.

Dies ist vor allem vor dem Hintergrund einzuordnen, dass Leitlinien naturgemäß nur in größeren Abständen (ca. 10-15 Jahre) fortgeschrieben werden. Leitlinien sollen als Orientierung dienen, sie müssen daher längere Zeitabstände wirksam sein, um diese Funktion ausüben zu können. Zum Zeitpunkt der Fortschreibung besteht dann die Chance, Justierungen und Weiterentwicklung der Instrumente zu bündeln, Anpassungen an sich veränderte Rahmenbedingungen vorzunehmen und weiterführende Ideen aufzugreifen. Zwischen den Zeitpunkten der Fortschreibung besteht die Möglichkeit, wichtige Entwicklungen im Rahmen von Positionspapieren zu erarbeiten.

Mit der Einführung von „Wandel in den Köpfen“ 2011 wurde die Chance der Fortschreibung für die Verankerung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen genutzt. Allerdings standen – gemäß des damaligen Erkenntnisstandes – v.a. die Aspekte Bewusstseinswandel, Visionsorientierung und die Einbindung von Kümmerern im Vordergrund. „Wandel in den Köpfen“ stand damit seit 2011 als ergänzendes Instrument zur Verfügung, konnte jedoch nicht eigenständig gefördert werden, sondern musste über LEADER und ILE in die Umsetzung gelangen. „Wandel in den Köpfen“ bereicherte das Unterstützungsangebot der Landentwicklung, in dem es neben die etablierten Instrumente LEADER, ILE und Dorferneuerung einen weiteren prozessualen Ansatz stellte.

Darüber hinaus wurde mit „Wandel in den Köpfen“ insgesamt ein merkbarer Impuls in der Landentwicklung gesetzt.

Mit der Einführung der Kümmerer in die Leitlinien 2011 wurde eine lange Diskussion um die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit eines solchen Ansatzes positiv beantwortet. Mittlerweile finden sich verschiedenste Projekte in diesem Bereich in der Vorbereitung bzw. in der Umsetzung, die ehrenamtlich Tätige als „Kümmerer, Botschafter, Dorfberater, Dorfkümmerer, Dorfmanager, Leerstandslotsen etc.“ einladen und ausbilden, um in der ländlichen Entwicklung mitzuwirken. Kümmerer als Teil von „Wandel in den Köpfen“ können damit auch als eine Ergänzung des Instrumentariums der Landentwicklung verstanden werden. Mittlerweile hat sich diese Ergänzung als grundsätzlich praxisrelevant und praxistauglich beweisen können, wenngleich der Status der Piloterprobung noch nicht verlassen werden konnte. Hier verbleibt Forschungs- und Erprobungsbedarf. Beispielsweise ist noch nicht abschließend die Frage beantwortet, ob zur Finanzierung der Arbeit qualifizierter Kümmerer eine Förderung vorgesehen werden kann. Dies wäre mit Blick auf einen breiten Einsatz in der ländlichen Entwicklung jedoch hilfreich.

Darüber hinaus wurde mit „Wandel in den Köpfen“ das Instrumentarium der Landentwicklung insgesamt beeinflusst, wurde doch der Fachdiskurs – intensiv vorangetrieben durch die Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) in mehreren ihrer Bundestagungen – zur Bedeutung von Bewusstseinsbildung, Visionsorientierung und der Gestaltung von sozialen Prozessen in der

¹¹⁶ Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Ernährung, Weinbau und Forsten (MULEWF), seit 2016 Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW).

ländlichen Entwicklung befördert. Das Instrument „Wandel in den Köpfen“ war damit anschlussfähig an diesbezügliche Diskussionen in LEADER, ILE und der Dorferneuerung und verstärkte diese.

Aus Sicht des Jahres 2016 hat sich allerdings gezeigt, dass 2011 in den Leitlinien der Landentwicklung gestaltete lokale Veränderungsprozesse noch nicht abschließend gefasst werden konnten. Mittlerweile haben sich mit der hier vorliegenden Dissertation weitere Erkenntnisse in der Übertragung von Change Management entlang des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans auf die ländliche Gemeinde ergeben. Diese konnten 2011 noch nicht berücksichtigt werden.

Darüber hinaus haben sich die Rahmenbedingungen für die Entwicklung ländlicher Räume verändert. Insbesondere die hohe Zuwanderung von Migranten 2015/2016 hat zu neuen Herausforderungen geführt, die in der Fortschreibung der Leitlinien noch nicht abzusehen waren. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, wurde durch die ARGE Landentwicklung (2016) ein entsprechendes Positionspapier veröffentlicht. Hier wurde u.a. auf gestaltete lokale Veränderungsprozesse Bezug genommen.

Zudem führt der Fachdiskurs relevante Weiterentwicklungen bestehender Instrumente fort, wie sich dies durch die Vorbereitung eines weiteren Positionspapiers für die soziale Dorfentwicklung anzeigt.

Vor diesem Hintergrund wird mit dieser Arbeit der Vorschlag zur Einordnung von gestalteten lokalen Veränderungsprozessen in das Instrumentarium der Landentwicklung aktualisiert.

Auch 2016 wird – wie im ersten Vorschlag 2011 – davon ausgegangen, dass für regionale Entwicklungsprozesse das Instrument LEADER gesetzt ist. LEADER hat als etabliertes Instrument der Landentwicklung bewiesen, dass es regionale Entwicklungsprozesse erfolgreich gestalten kann. Es wird jedoch angeregt zu prüfen, ob LEADER nicht allen ländlichen Räumen angeboten und der Wettbewerb der LEADER-Regionen untereinander nicht auf die Qualitätsebene verlagert werden kann.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse werden als eigenständiges Instrument für die lokale Ebene vorgeschlagen. Sie bauen auf den positiven Erfahrungen von ILEK, Regionalmanagement, Gemeindeentwicklungskonzepten und der Dorferneuerung/ Dorfentwicklung auf und führen die Erkenntnisse von „Wandel in den Köpfen“ konzeptionell weiter. Sie stellen damit eine Weiterentwicklung dieser Instrumente dar, werden aber mit Blick auf die notwendige weitere Erprobung ergänzend zu diesen Instrumenten vorgesehen.

Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) richten sich an die ländliche Gemeinde und verfolgen das Ziel, die gemeindliche Entwicklung an die Folgen des gesellschaftlichen, insb. des demografischen Wandels anzupassen. Der altersgerechte Dorfbau und die nachhaltige Integration sind dabei die ausgewiesenen Einsatzbereiche. Sie zielen insgesamt darauf ab, lokale Veränderungsprozesse zu initiieren, zu gestalten und in die Umsetzung zu bringen.

Für ihre konkrete instrumentelle Ausgestaltung wird zudem ein Fördergrundsatz vorgeschlagen, der Hinweise zum Verwendungszweck, zum Gegenstand der Förderung, zu möglichen Förderempfängern, zu Zuwendungsvoraussetzungen, zur Art und Höhe der Zuwendung und zu sonstigen Bestimmungen wie z.B. der zu beteiligenden Akteure gibt.

In diesem Fördergrundsatz wird festgehalten, dass eine langfristige externe Beratung und Begleitung eines solchen Veränderungsprozesses, die Qualifizierung und der Einsatz von einem, möglichst zwei Kümmerern sowie Qualifizierungs- und Kommunikationsformate im Rahmen des Prozesses zum „Wandel in den Köpfen“ förderfähig sind. Im Rahmen der langfristigen Beratung und Begleitung ist zu Prozessbeginn eine Strategie zu erarbeiten. Diese versteht sich als Entwicklungs- und Integrationsstrategie und ist mit Zielen, Handlungsfeldern und Maßnahmenbereichen unterlegt. In den Genuss der Förderung können ländliche Gemeinden bzw. geeignete Zusammenschlüsse von ländlichen

Gemeinden mit bereits vorliegendem bzw. erwartetem Handlungsdruck durch Schrumpfungsprozesse oder durch Integrationserfordernisse gelangen.

Insgesamt kann damit festgehalten werden, dass gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) das Instrumentarium der Landentwicklung sinnvoll ergänzen können. Allerdings gilt auch, dass ein breiter Erfahrungsschatz im praktischen Einsatz des hier vorgeschlagenen Instruments noch nicht vorliegt. Daher ist eine breitere Erprobung sowohl im Einsatzgebiet des altersgerechten Dorfumbaus wie im Einsatzgebiet der nachhaltigen Integration notwendig. Die Aufnahme eines eigenständigen Fördergrundsatzes kann diese notwendige Erprobung in ländlichen Gemeinden deutlich befördern.

Mit einer weiteren Erprobung können Erfahrungen in der Anlage und Ausgestaltung und damit in der Einsatzvariabilität des Instrumentes gesammelt werden. Ebenso notwendig ist es, verbliebenem Forschungs- und Erprobungsbedarf im Bereich der Institutionalisierung von Veränderung (Stufe sieben) und der Verankerung in der Kultur (Stufe acht des Acht-Stufen-Veränderungsfahrplans) nachzugehen. Sorgende Gemeinschaften und der Aufbau einer Kultur des Zusammenlebens in den Dörfern sind hier die Stichworte, denen es wissenschaftlich und praktisch nachzugehen lohnt. Erst wenn auch diese Bereiche bedacht und in konkrete Anwendung umgesetzt worden sind, wird man abschließend beurteilen können, wie gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) in der Landentwicklung breit eingesetzt werden können.

8. Literaturverzeichnis

Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz (Hg.) (2016): Programmvorschau 2016. Simmern.

Alker, Hartmut (2016): Bedeutung der ARGELandentwicklung für Visionen der Landentwicklung in Deutschland. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 58–68.

Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (Arge Ländlicher Raum) (Hg.) (2011): Kommunen in Finanznot! Können sich Gemeinden Programme zur ländlichen Entwicklung noch leisten? München.

Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (Arge Ländlicher Raum) (Hg.) (2012): Wandel in den Köpfen. Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen? Schwäbisch Gmünd.

ARGE Landentwicklung (Hg.) (2011): Leitlinien Landentwicklung. Zukunft im ländlichen Raum gemeinsam gestalten. Schwerin.

ARGE Landentwicklung (Hg.) (2016): Positionspapier zur nachhaltigen Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen. Landentwicklung im Lichte der Flüchtlingssituation. Online verfügbar unter

https://www.landentwicklung.de/fileadmin/sites/Landentwicklung/Dateien/Aktuelles/2016-2-17_Positionspapier_Migranten_END_END.pdf, zuletzt geprüft am 24.05.2016.

Aumüller, Jutta; Gesemann, Frank (2014): Abschlussbericht Forschungs-Praxis-Projekt: Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel. Unter Mitarbeit von Bülent Arslan und Derya Can. Darmstadt.

Bock, Stephanie; Hinzen, Ajo; Libbe, Jens (Hg.) (2011): Nachhaltiges Flächenmanagement - ein Handbuch für die Praxis. Ergebnisse aus der REFINA-Forschung. Berlin: Dt. Institut für Urbanistik (Difu).

Brandt, Edmund (2015): Gleichwertige Lebensverhältnisse - verfassungsrechtliche Grundlagen. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1/2015, S. 1–9.

Braun, Reiner; Baba, Ludger (2016): Wohnungsmarktprognose 2016-2020. Regionalisierte Prognose inkl. Flüchtlinge. Empirica paper 231, Version 1.

Braun, Reiner; Simons, Harald (2015): Familien aufs Land - Teil 2. Empirica paper 230, Version 2.

Britzelmeier, Elisa (2016): Respekt. In: *fluter*, Frühling 2016 (Nr. 58), S. 27–28.

Buchwald, Jürgen (2016): Neue Leitlinien für die Landentwicklung in Deutschland. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 69–71.

Buchwald, Jürgen; Reimann, Thomas; Scherling, Lutz (2012): Politik für ländliche Räume, Entwicklungstrends und Herausforderungen. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 3–34.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (Hg.) (2011): Willkommenskultur und Anerkennungskultur. Online verfügbar unter <http://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2011/20110519-nuernberger-tage-integration-willkommenskultur.html>, zuletzt geprüft am 06.05.2016.

Bundesinstitut für Bau, Stadt-und Raumforschung (BBSR) (Hg.) (2013): Der demografische Wandel. Eine Gefahr für die Sicherung gleichwertiger Lebensbedingungen? BBSR-Online-Publikation 02/2013. Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2013/DL_ON022013.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 25.05.2016.

Bundesinstitut für Bau, Stadt-und Raumforschung (BBSR) (Hg.) (2014): Vom demografischen Wandel besonders betroffene Regionen. Ein wichtiges Thema im Kontext der Demografiestrategie. BBSR-Online-Publikation 11/2014. Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2014/DL_ON112014.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 25.05.2016.

Bundesinstitut für Bau, Stadt-und Raumforschung (BBSR) (Hg.) (2015): Perspektiven der Regionalentwicklung in Schrumpfsregionen. BBSR-Online-Publikation 18/2015. Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2015/DL_ON182015.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 25.05.2016.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (18.08.2014): Bekanntmachung von Richtlinien zur Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Rahmen der Fördermaßnahme "Kommune innovativ". In: *Bundesanzeiger* (BAnz AT 26.8.2014).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hg.) (2014): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten – Leitfaden. Berlin.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hg.) (2016): Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen. Unveröffentlichtes Positionspapier. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2015): Familienreport 2014. Leistungen, Wirkungen, Trends. 1. Auflage. Berlin.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hg.) (2014): Verwaarloste Immobilien. Leitfaden zum Einsatz von Rechtsinstrumenten beim Umgang mit verwaerlosten Immobilien - "Schrottimmobilen". 2. Auflage. Berlin.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hg.) (2015a): Anpassungsstrategien zur regionalen Daseinsvorsorge. Empfehlungen der Facharbeitskreise Mobilität, Hausärzte, Altern und Bildung. MORO-Praxis 2/2015.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hg.) (2015b): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Bilanz des Aktionsprogramms. MORO-Informationen 10/6.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hg.) (2016): Regionalstrategie Daseinsvorsorge. Leitfaden für die Praxis. Berlin.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hg.) (2010a): Regionale Daseinsvorsorgeplanung. Ein Leitfaden zur Anpassung der öffentlichen Daseinsvorsorge an den demographischen Wandel. Berlin. Werkstatt: Praxis Heft, Heft 64.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hg.) (2010b): Altersgerecht umbauen - 20 Modellvorhaben. Berlin.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hg.) (2010c): Masterplan Daseinsvorsorge. Demografischer Wandel - Region schafft Zukunft in den Modellregionen Südharz-Kyffhäuser und Stettiner Haff (BMVBS-Online Publikation, 35/2010). Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Online/2010/DL_ON352010.pdf;jsessionid=8262621ACB34F38E6905E0F918234D73.live11291?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 21.8.2106

Capgemini Consulting (Hg.) (2005): Veränderungen erfolgreich gestalten Change Management 2005. Bedeutung, Strategien, Trends. Berlin.

Capgemini Consulting (Hg.) (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten. München.

Capgemini Consulting (Hg.) (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? München.

Capgemini, Ernst & Young (Hg.) (2008): Change Management 2003/2008. Bedeutung, Strategien, Trends. Veränderungen erfolgreich gestalten. Berlin.

Daphi, Priska (2016): Zivilgesellschaftliches Engagement für Flüchtlinge und lokale „Willkommenskultur“. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)* 14-15/2016, S. 35-39.

Dehne, Peter (2013): Ein Umbau der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen ist notwendig. In: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (Hg.): Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen unter Druck. Wie reagieren auf den demografischen Wandel?, S. 6–9.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.) (2014): Bürgerschaftliches Engagement in einer Sorgenden Gemeinschaft. Perspektiven zur Unterstützung Pflegebedürftiger und pflegender Angehöriger. Berlin.

Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.) (2011): Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 04.

Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.) (2013): Wandel in den Köpfen!? Wie kann durch Veränderungsprozesse die Zukunft in strukturschwachen Räumen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Heft 10.

Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.) (2014): Dorfbau: Dörfer entstehend im Kopf! Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 06.

Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.) (2015): Dorfbau: Dörfer entstehen im Kopf! Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Heft 12.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Frankfurt am Main: Campus (Management),

Elbe, Sebastian; Kunert, Steffen (2011): Change Management in der Regionalentwicklung - Gestaltung regionaler Transformationsprozesse. Die Zukunft der öffentlichen Daseinsvorsorge im (strukturschwachen) ländlichen Raum. In: Regionale Planungsgemeinschaft Altmark (Hg.): Regionale Entwicklung in der Altmark. Regional verbunden - überregional vernetzt. Aachen: Shaker (Berichte aus der Politik), S. 33–50.

Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. (Hg.) (2013): Leerstandsplotsen in Rheinland-Pfalz. Skript zu den Pilotseminaren in den Landkreisen Neuwied, Gernersheim und Südliche Weinstraße. Kaiserslautern.

Ewald, Wolfgang (2016): Antworten der Landentwicklung auf die Herausforderungen in ländlichen Räumen. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 230–239.

Franzen, Nathalie; Hahne, Ulf; Hartz, Andrea; Kühne, Olaf; Schafranski, Franz; Spellerberg, Annette; Zeck, Holger (2008): Herausforderung Vielfalt - Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel. E-Paper der ARL Nr. 4. Online verfügbar unter http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr4.pdf, zuletzt geprüft am 21.8.2016.

- Frowein, Paul (2009):** Partizipatives Flächenmanagement durch Dorfflurbereinigung. In: *Ländlicher Raum*, Schwerpunktheft 03/2009, S. 26–28.
- Geißler, Rainer (2014):** Sozialer Wandel in Deutschland. Informationen zur politischen Bildung (izpb) 324.
- Gesemann, Frank; Roth, Roland; Aumüller, Jutta (2012):** Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland, Berlin.
- Grabski-Kieron, Ulrike; Kötter, Theo (2012):** Regionalisierte Entwicklungsansätze und zentrale Handlungsfelder. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 81–133.
- Gruhler, Karin; Böhm, Ruth (2009):** Sanierung und Umbau versus Neubau - Umgang mit dem Bestand im ländlichen Raum. In: *Ländlicher Raum*, Schwerpunktheft 03/2009, S. 54–57.
- Hahne, Ulf (2005):** Zur Neuinterpretation des Gleichwertigkeitsziel. In: *RuR Raumforschung und Raumordnung* 63. (4), S. 257–265.
- Hahne, Ulf (2012):** Organisation und Förderung der Regionalentwicklung. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 133–156.
- Hahne, Ulf (2013):** Herausforderungen des demographischen Wandels für Angebote der Daseinsvorsorge. In: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (Hg.): Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen unter Druck. Wie reagieren auf den demografischen Wandel?, S. 9–12.
- Heincke, Maren (2014):** Ausbildung zum Dorfprojektentwickler im Ehrenamt. Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz. Daun, Vortrag am 10.12.2014.
- Heincke, Maren (2016):** Unterstützungsstrukturen der EKHN für ehrenamtliche Flüchtlingsbegleiter. Begleitveranstaltung am Zukunftsforum Ländliche Entwicklung. Berlin, Vortrag am 20.01.2016.
- Henkel, Gerhard; Kötter, Theo; Thiemann, Karl-Heinz (2012):** Struktur und Entwicklung ländlicher Räume. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 35–80.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL) (Hg.) (2012):** Leitfaden zur Erstellung eines integrierten kommunalen Entwicklungskonzepts (IKEK). Wiesbaden.
- Hofmann, Kristina (2016):** Neue Zahlen: Viel weniger Flüchtlinge kommen nach Deutschland. ZDF heute. Online verfügbar unter <http://www.heute.de/zahl-der-asylsuchenden-sinkt-drastisch-43015714.html>, zuletzt geprüft am 26.05.2016.
- Hüther, Gerald (2013):** Kommunale Intelligenz. Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden. Hamburg: Ed. Körber-Stiftung.
- Hüther, Gerald (2015):** Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten. 1. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- IBM Business Services (Hg.) (2007):** Making Change Work. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. Stuttgart.
- Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Hg.) (2014):** Sorgende Gemeinschaften – Vom Leitbild zu Handlungsansätzen. ISS-Aktuell Nr. 03.
- Kern, Hugo; Kuphal, Armin (2013):** Mitmacher gesucht. "Mich hat ja keiner gefragt...". Hg. v. Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz. Saarbrücken.

Kersten, Jens (2009): Wandel der Daseinsvorsorge - Von der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zur wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Kohäsion. In: Neu, Claudia (Hg.): Daseinsvorsorge. Eine gesellschaftswissenschaftliche Annäherung. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 22–35.

Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (2015): Der Wert gleicher Lebensverhältnisse. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung (Gute Gesellschaft – Soziale Demokratie #2017 plus).

Kienbaum Management Consultants (Hg.) (2012): Change. Points of View. Change-Management-Studie 2011-2012. Berlin.

Klärle, Martina (2015): HOF 8 - Der Plusenergiehof im Taubertal. Online verfügbar unter http://www.klaerle.de/fileadmin/sunarea/IB-Klaerle/HOF8/Projektvorstellung-HOF8_09122015.pdf, zuletzt geprüft am 06.05.2016.

Klärle, Martina (2016): Landmanagement vor neuen Herausforderungen: Wie gehen wir mit der Digitalisierung, dem demographischen Wandel und der Energiewende um? In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 96–102.

Klößner, Werner (2011): WEGE-Symposium: Change-Prozesse im ländlichen Raum. Daun.

Klößner, Werner (2013): Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun. 1. Auflage. Hg. v. Verbandsgemeinde Daun, Daun.

Klößner, Werner (2014): Die Vision der gesunden Verbandsgemeinde Daun. 2. Auflage. Hg. v. Verbandsgemeinde Daun. Daun.

Klößner, Werner (2016): Sorgende Gemeinschaften: Die Verbandsgemeinde Daun auf dem WEG in neue Solidargemeinschaften. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 221–225.

Klößner, Werner; Seibert, Caroline; Soboth, Andrea (2011a): Den Wandel ganzheitlich gestalten. In: *LandInForm* (2), S. 36.

Klößner, Werner; Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2011b): Ganzheitliche ländliche Strukturentwicklung in der VG Daun: WEGE - Wandel erfolgreich gestalten! In: *Gemeinde und Stadt* (5), S. 145–146.

Klößner, Werner; Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2011c): Mit "WEGE" den Wandel erfolgreich gestalten. Der Change-Prozess der Verbandsgemeinde Daun. In: *Stadt und Gemeinde* 66. Jahrgang (5), S. 2009–2011.

Klößner, Werner; Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2012): Altersgerechte Dörfer. Kommunale Anpassungsstrategien der Verbandsgemeinde Daun. In: *Stadt und Gemeinde* (12), S. 551–553.

Kommunalakademie Rheinland-Pfalz (2016): Qualifizierung zum Dorfberater für Gesundheit und Demografie. Lehrgang vom 1. bis 5. Februar 2016. Lehrgangsbeschreibung, 2016. Online verfügbar unter http://www.akademie-rlp.de/dokumente/sonderausschreibungen/Kommunal-Akademie_Lehrgang_Dorfberater.pdf, zuletzt geprüft am 20.06.2016.

Kotter, John P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage. München: Vahlen, Franz.

Kotter, John P.; Rathgeber, Holger (2006): Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer.

Kötter, Theo (2009): Innenentwicklung der Dörfer und Revitalisierung der Dorfkerne. Von der Dorferneuerung zum Dorfumbau. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.): Dörfer ohne

Menschen!? Zwischen Abriss, Umnutzung und Vitalisierung. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 02, S. 6–27.

Kötter, Theo (2016): Gleichwertigkeitspostulat für ländliche Räume - verlorenes Ziel oder neue Vision? In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 76–95.

Kötter, Theo; Voß, Winrich (2012): Dorfentwicklung, Dorferneuerung, Dorfumbau. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 221–260.

Kröhnert, Steffen; Kuhn, Eva; Karsch, Margret; Klingholz, Reiner (2011): Die Zukunft der Dörfer. Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang. 1. Auflage. Hg. v. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Berlin.

Krotscheck, Christian; Schmidt, Roman; Ober, Josef; Lenz, Beatrix; Gerstl, Bernd; Fend, Michael; Wlattnig, Wolfgang (2007): Politik der Inwertsetzung. 12 Entscheidungen zur Überwindung der Zuvielisation. 1. Auflage. Auersbach: BVR-Verlag.

Krüger, Wilfried (2006): Excellence in change. Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler (Uniscope).

Kuhn, Eva; Klingholz, Reiner (2013): Vielfalt statt Gleichwertigkeit. Was Bevölkerungsrückgang für die Versorgung ländlicher Regionen bedeutet. 1. Auflage. Berlin.

Kunz, Angela (2016): Dorfumbau - Notlösung oder ein Schritt zum Dorf 4.0? In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 243–248.

Kunz, Angela; Müller, Dorit; Rößler, Christian; Thieme, Markus (2014): Demografiegerechter Dorfumbau in Sachsen. quantitativer Rückbau - strukturelle Neuordnung - qualitative Aufwertung. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.): Dorfumbau. Dörfer entstehen im Kopf; wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 06, S. 96–103.

Küpper, Patrick; Steinführer, Annett; Ortwein, Steffen; Kirchesch, Moritz (2013): Regionale Schrumpfung gestalten. Handlungsspielräume zur langfristigen Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe schaffen und nutzen. Braunschweig.

Lauer, Thomas (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Leao, Anja; Hofmann, Mathias (Hg.) (2009): Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager. 2. Auflage. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Lorig, Axel (2015): Botschafter Ländlicher Raum. Unterstützung ländlicher Kommunen im demografischen Wandel. Akademie Ländlicher Raum Rheinland-Pfalz. Birkenfeld, Vortrag am 04.11.2015.

Machhold, Ingrid (2010): Regionale Ungleichheit in der Daseinsvorsorge. Konzepte und Leitbilder. Hg. v. Bundesanstalt für Bergbauernfragen. Wien. Facts & Features 44, Dezember 2010.

Malburg-Graf, Barbara; Schmettow, Petra (2012): Das Projekt Chefsache Innenentwicklung. Kollegiales Coaching zum Flächenmanagement bietet Unterstützung für Bürgermeister aus ländlichen Gemeinden. In: *Die Gemeinde (BWGZ)* Nr. 21, S. 892–897.

Mehl, Peter (2015): Stellungnahme zu: Familien aufs Land (Empirica-Paper Nr. 230). Hg. v. Thünen-Institut. Braunschweig.

Michell-Auli, Peter (2014): Das Quartier als Basis für eine 'Sorgende Gemeinschaft': Das KDA-Quartierskonzept. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement in einer Sorgenden Gemeinschaft. Perspektiven zur Unterstützung Pflegebedürftiger und pflegender Angehöriger. Berlin, S. 34–37.

Milbert, Antonia (2015): Wachsen oder schrumpfen. BBSR-Analysen kompakt 12/2015.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie (04.04.2013): Sozialminister Günter Baaske: Dorfkümmerer geben Dörfern Leben. Pressemitteilung 029/2013. Potsdam.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (MWVLW) (8.12.2004): Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung. Verwaltungsvorschrift vom 8.12.2004. Online verfügbar unter [http://www.landentwicklung.rlp.de/Internet/global/themen.nsf/b81d6f06b181d7e7c1256e920051ac19/ec1933746b9daa6dc1257329002d8e47/\\$FILE/vv%20ile%20vom%2008.12.04%20%20idf%20vom%2014.4.09_konsolidierte%20fassung.pdf](http://www.landentwicklung.rlp.de/Internet/global/themen.nsf/b81d6f06b181d7e7c1256e920051ac19/ec1933746b9daa6dc1257329002d8e47/$FILE/vv%20ile%20vom%2008.12.04%20%20idf%20vom%2014.4.09_konsolidierte%20fassung.pdf), zuletzt geprüft am 12.06.2016.

Miosga, Manfred (2015): Gleichwertige Lebensverhältnisse in Bayern - nicht nur Aufgabe der Kommunen! Expertise im Auftrag des BayernForums der Friedrich-Ebert-Stiftung. München.

Mose, Ingo; Nischwitz, Guido (2009): Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache ländliche Räume. E-Paper der ARL Nr. 7. Online verfügbar unter http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr7.pdf, zuletzt geprüft am 21.8.2016.

Müller-Herbers, Sabine; Molder, Frank; Kauertz, Christine (2011): Innenentwicklungskataster als Entscheidungsgrundlage für die kommunale Planung. In: Bock, Stephanie; Hinzen, Ajo; Libbe, Jens (Hg.): Nachhaltiges Flächenmanagement - ein Handbuch für die Praxis. Ergebnisse aus der REFINA-Forschung. Berlin: Dt. Institut für Urbanistik (Difu), S. 246–251.

Nida-Rümelin, Julian (2010): Gleichwertigkeit, Vielfalt und Politik. In: Thorsten Schäfer-Gümbel (Hg.): Gerecht Denken - Lokal Handeln. Kommunalpolitik als Gegenmacht. Berlin: vorwärts buch GmbH, S. 18–26.

Petersen, Dominik (2011): Den Wandel verändern. Change-Management anders gesehen. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Petry, Dietmar (2016): Dorfflurbereinigung - Ein Werkzeug zur Innenentwicklung von Dörfern. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 249–252.

Rey, Michael (1997): Was kann die Regionalentwicklung von prozessorientiertem Management lernen? In: Thierstein, Alain; Walker, Daniel; Behrendt, Heiko; Egger, Urs (Hg.): Tatort Region - Veränderungsmanagement in der Regional- und Gemeindeentwicklung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 61–81.

Rill, Leonhard (2012): Prozesse und Instrumente der Dorfentwicklung. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 261–295.

Saarländisches Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft (Hg.) (2011): Die Stross durchs Dorf. Lebenswerte Durchgangsstraßen. Saarbrücken.

Salchner, Günter (2010): Strategisches Management in der Regionalentwicklung. Ein Managementmodell für LEADER-Gebiete. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Schneider, Martin (2011): Gesellschaftliche Raumproduktion. Was ist gerecht? In: Franke, Silke; Glück, Alois; Magel, Holger (Hg.): Gerechtigkeit für alle Regionen in Bayern. Nachdenkliches zur gleichwertigen Entwicklung von Stadt und Land. München: Hanns-Seidel-Stiftung (Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, 78), S. 23–30.

Schwaninger, Markus (1997): Reflexionen über Veränderungsprozesse aus der Managementperspektive. In: Thierstein, Alain; Walker, Daniel; Behrendt, Heiko; Egger, Urs (Hg.): Tatort Region - Veränderungsmanagement in der Regional- und Gemeindeentwicklung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 83–104.

Schwarze, Björn; Spiekermann, Klaus (2012): Kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung 2010 bis 2030 für die Verbandsgemeinde Daun. Arbeitspapier S&W/RP-DAU-1, 3. überarbeitete Fassung.

Seibert, Caroline; Soboth, Andrea (14.06.2013): In der Verbandsgemeinde leben – in einer gesunden Welt zu Hause Lebenswert-gesunder Wohn-, Lebens- und Wirtschaftsstandort. Vermerk zum 2. WEGE-Zirkel „gesunde VG Daun“ am 12.6.2013, Daun.

Seibert, Caroline; Soboth, Andrea (2014): Kommunikationslandschaften in Dörfern. Aktuelle Herausforderungen und Ansätze für ihre zukunftsfähige Weiterentwicklung mit Blick auf das Jahr 2030. In: *Forum Wohnen und Stadtentwicklung* 5/2012, S. 254-248.

Simon, Hermann (Hg.) (2000): Das große Handbuch der Strategiekonzepte. Ideen, die die Businesswelt verändert haben. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Soboth, Andrea (2010a): Ortsgemeinde Berschweiler in der Verbandsgemeinde Baumholder. Potenzialanalyse mit Kurzprofil, SWOT, Einschätzung und Empfehlung. Unveröffentlichtes Dokument.

Soboth, Andrea (2010b): Ortsgemeinde Flammersfeld in der Verbandsgemeinde Flammersfeld. Potenzialanalyse mit Kurzprofil, SWOT, Einschätzung und Empfehlung. Unveröffentlichtes Dokument.

Soboth, Andrea (2010c): Ortsgemeinde Gillenfeld in der Verbandsgemeinde Daun. Potenzialanalyse mit Kurzprofil, SWOT, Einschätzung und Empfehlung. Unveröffentlichtes Dokument.

Soboth, Andrea (2010d): Ortsgemeinde Krottelbach in der Verbandsgemeinde Glan-Münchweiler. Potenzialanalyse mit Kurzprofil, SWOT, Einschätzung und Empfehlung. Unveröffentlichtes Dokument.

Soboth, Andrea (2011a): Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Wandel in den Köpfen?! Neuausrichtung von LEADER, ILE, Dorfentwicklung und Ländlicher Bodenordnung. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 04, S. 8–103.

Soboth, Andrea (2011b): Wie können die Instrumente zur Entwicklung ländlicher Gemeinden innovativer und effektiver eingesetzt werden? In: Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (Arge Ländlicher Raum) (Hg.): Kommunen in Finanznot! Können sich Gemeinden Programme zur ländlichen Entwicklung noch leisten? München, S. 46–73.

Soboth, Andrea (2012): Wie kann ich neue Prozesse in den Köpfen verankern - und auf welche Köpfe kommt es an. In: Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern (Arge Ländlicher Raum) (Hg.): Wandel in den Köpfen. Wie kann man Veränderungen zu Erfolgen führen? Schwäbisch Gmünd, S. 6–13.

Soboth, Andrea (2013): Wandel in den Köpfen?! Wie können die neuen Ideen des Change Managements in den Prozessen LEADER, ILE, Dorferneuerung und Bodenordnung verankert werden? In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Wandel in den Köpfen!? Wie kann durch Veränderungsprozesse die Zukunft in strukturschwachen Räumen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Heft 10, S. 103–114.

Soboth, Andrea (2015a): Jeder kann zuhause alt werden - Neue Wege aus der Eifel. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Dorfumbau: Dörfer entstehend im Kopf! Wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft; Müncheberg, Heft 12, S. 113–118.

Soboth, Andrea (2015b): Strategiepapier zur nachhaltigen Integration von Migranten im ländlichen Raum. Vorarbeit zum Positionspapier der ARGE Landentwicklung (2016): Positionspapier zur

nachhaltigen Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen. Landentwicklung im Lichte der Flüchtlingssituation. Unveröffentlicht.

Soboth, Andrea (2016a): Wie kann man Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen gestalten? In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 217–220.

Soboth, Andrea (26.02.2016a): Beurteilung des WEGE-Prozesses. Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten. Interview mit Daniela Heinz und Verena Welter. Daun. CD-Rom, Transkription.

Soboth, Andrea (26.02.2016b): Beurteilung des WEGE-Prozesses. Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten. Interview mit Dr. Tim Becker und Jutta Schulte-Gräfen. Daun. CD-Rom, Transkription.

Soboth, Andrea (26.02.2016c): Beurteilung des WEGE-Prozesses. Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten. Interview mit Marlene Wierz-Herrig und Gerd Becker. Daun. CD-Rom, Transkription.

Soboth, Andrea (26.02.2016d): Beurteilung des WEGE-Prozesses. Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten. Interview mit Werner Klöckner. Daun. CD-Rom, Transkription.

Soboth, Andrea (2016b): Gestaltete lokale Veränderungsprozesse (LVP) - Change Management in der ländlichen Entwicklung. In: *fub Zeitschrift für Liegenschaftswesen, Planung und Vermessung*, 3/2016, S. 97–104.

Soboth, Andrea; Lorig, Diane (2012): Daseinsvorsorgeplanung in der Verbandsgemeinde Daun. In: *Gemeinde und Stadt*, 8/2012, S. 230–232.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2010a): Demographiesensible Strategie - für die Verbandsgemeinde Daun und ihre Ortsgemeinden.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2010b): Die demographiesensible Verbandsgemeindeverwaltung Daun. Ein Handlungsleitfaden. Erarbeitung im Rahmen des Prozesses WEGE-Wandel erfolgreich gestalten!

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2011): WEGE – Kommunikation des Wandels. Kommunikations-, Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildungsstrategie - für den WEGE-Prozess.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2012a): WEGE – Kommunikation des Wandels 2012. Kommunikations-, Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildungsstrategie - für den WEGE-Prozess.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2012b): WEGE – Wandel erfolgreich gestalten! Zwischenbewertung nach etwa zwei Jahren Projektlaufzeit.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2013): WEGE – Kommunikation des Wandels/ Visionskommunikation 2013. Kommunikations-, Sensibilisierungs- und Bewusstseinsbildungsstrategie - für den WEGE-Prozess.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2014a): WEGE – Kommunikationsstrategie 2014.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2014b): Auswertung. Mitarbeiterbefragung in der Verbandsgemeinde-Verwaltung Daun. Anlage 7.4. zum Evaluierungsbericht nach 5 Jahren Laufzeit.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2014c): Bevölkerungsentwicklung in der Verbandsgemeinde Daun. Vergleich der realen Entwicklung 2010 bis 2013 mit den Bevölkerungsvorausschätzungen 2010 bis 2030. Anlage 7.5. zum Evaluierungsbericht nach fünf Jahren Laufzeit.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2015a): WEGE – Kommunikationsstrategie 2015.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline (2015b): WEGE-Wandel erfolgreich gestalten! Bewertung nach 5 Jahren Projektlaufzeit. in Zusammenarbeit mit dem WEGE-Team.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Bauer, Siegfried (2011): Machbarkeits- und Bedarfsermittlungsstudie Wohnen im ländlichen Raum - Lebensqualität im Alter auf dem Land. Friedberg.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Bitzigeio, Rosemarie; Welker, Cornelia (2014a): DIE-Chance für das Dorf! Dorffinnenentwicklung in den Verbandsgemeinden Daun, Gerolstein, Kelberg und Ulmen - ein Projekt der LEADER-Region Vulkaneifel. Handreichung.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Klöckner, Werner (2014b): Veränderungsprozesse in ländlichen Räumen-Altersgerechter Dorfbau. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Dorfbau. Dörfer entstehen im Kopf; wie können die Veränderungsprozesse mit den Menschen gestaltet werden? Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 06, S. 8–95.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Mogk, Martin; Günther, Torsten (2013a): Masterplan Weiterentwicklung der Kindertagesstätten. in der Verbandsgemeinde Daun zu Generationenstätten.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Mogk, Martin; Günther, Torsten (2013b): Masterplan Kommunikationsorte. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den Infrastrukturbereich Kommunikationsorte.

Soboth, Andrea; Seibert, Caroline; Mogk, Martin; Günther, Torsten (2013c): Masterplan Pflege. Ergebnisse der Regionalstrategie Daseinsvorsorge der Verbandsgemeinde Daun für den Infrastrukturbereich "pflegerische Versorgung".

Statistisches Bundesamt (21.03.2016): Nettozuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern im Jahr 2015 bei 1,1 Millionen. Pressemitteilung 105/16. Wiesbaden.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (Hg.) (2007): Rheinland-Pfalz 2050. Zweite regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2006). Bad Ems.

Thiemann, Karl-Heinz (2012): Zentrale Herausforderungen ländlicher Räume. In: Kummer, Klaus; Frankenberger, Josef (Hg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2013. Themenschwerpunkt 2013: Landesentwicklung für ländliche Räume. Berlin: Wichmann, S. 181–200.

Thierstein, Alain; Walker, Daniel; Behrendt, Heiko; Egger, Urs (Hg.) (1997): Tatort Region - Veränderungsmanagement in der Regional- und Gemeindeentwicklung. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Thöne, Karl-Friedrich (2016): Nachhaltige Integration von Migrantinnen und Migranten in ländlichen Räumen - ein Megathema für die Landentwicklung. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 44–51.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2011): Dauner Thesen 2011 zu Change-Prozessen im ländlichen Raum. Verabschiedet im Rahmen des 1. WEGE-Symposiums am 09. Juni 2011 in Daun. Daun.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2012a): Dauner Thesen 2012. Inwertsetzungsmarketing in ländlichen Räumen. Werte-Wertschätzung-Wertschöpfung. Verabschiedet im Nachgang des 2. WEGE-Symposiums am 24. August 2012 in Daun. Daun.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2012b): Zusammenfassung WEGE-Prozess und Projektlandschaft. 1. Auflage.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2013): Dauner Thesen 2013. Visionskommunikation in ländlichen Veränderungsprozessen - wie können wir unsere Visionen authentisch kommunizieren? verabschiedet im Nachgang des 3. WEGE-Symposiums am 6. September 2013 in Daun. Daun.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2014a): Dauner Thesen 2104. Sorgende Gemeinschaften als neue Solidargemeinschaften in ländlichen Räumen. Verabschiedet im Nachgang des 4. WEGE-Symposiums am 10. Oktober 2014 in Daun. Daun.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2014b): Der WEGE-Prozess und seine Projekte. 2. Auflage. Daun.

Verbandsgemeinde Daun (Hg.) (2014c): Die Mutmacher der gesunden Verbandsgemeinde Daun. Daun.

Weber, Otmar (2016): Luscht aufs Dorf machen. Strategien gegen Wertverluste in ländlichen Räumen. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft DLKG (Hg.): Visionen der Landentwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Müncheberg, Sonderheft 08, S. 240–242.

Werner, Julia (2010): Entwicklungs- und Anpassungsstrategien für ländliche Räume in Deutschland. Diplomarbeit. Mainz.

9. Anhang

9.1. Fragebogen zur Expertenbefragung am 26.2.2016 in Daun

Fragebogen-Nr.:

Erfolgsfaktoren: Welches sind Ihrer Einschätzung nach die wichtigsten Aspekte für einen erfolgreichen Veränderungsprozess (in der ländlichen Entwicklung)? Bitte beurteilen sie die Wichtigkeit nach Schulnoten von 1: sehr wichtig bis 6: unwichtig						
	1	2	3	4	5	6
Die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess wird von Betroffenen (Politik, Akteure, Bürger) gesehen, Dringlichkeit liegt vor.						
Die Ausgangssituation und die Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess sind analysiert und gut verstanden.						
Ein politischer Konsens zur Durchführung eines Veränderungsprozesses liegt zu Beginn vor und trägt über den Prozessverlauf.						
Eine klare Vision liegt vor.						
Eine Auseinandersetzung mit den Werten, auf denen die Vision beruht, ist erfolgt.						
Mindestens ein Visionsträger ist vorhanden und treibt den Prozess voran.						
Eine Strategie zur Umsetzung der Vision liegt vor und wird kommuniziert.						
Eine gemeinsame Vorstellung über den Verlauf des Veränderungsprozesses liegt bei der Steuerungsgruppe vor.						
Die Kommunikation erfolgt im Prozess klar und authentisch.						
Die Kommunikation erfolgt im Prozess mit vielen Formaten (Veranstaltungen, Flyern, Anzeigen, Filmen, persönliche Gespräche etc.).						
Akteure werden umfassend informiert und eingebunden.						
Akteure und Partner bringen den Prozess an vielen Stellen mit eigenen Initiativen voran.						
Multiplikatoren bringen den Veränderungsprozess in die Fläche, in jedes Dorf.						
Mit aufkommenden Widerständen und Konflikten wird konstruktiv umgegangen.						
Die Verwaltung ist intensiv in den Veränderungsprozess eingebunden und unterstützt diesen.						
Ein konsequentes Messen des Veränderungsfortschritts erfolgt, Monitoring und Evaluation wird durchgeführt.						
Personelle und finanzielle Ressourcen (Personal, Fördermittel, Finanzierungsmöglichkeiten) sind ausreichend vorhanden.						
Der Veränderungsprozess wird – zumindest am Anfang – extern begleitet und beraten.						
Ein breit gefächertes Qualifizierungsprogramm für Akteure, Verwaltung						

und Bürger liegt vor						
Sichtbare Erfolge werden geplant und kommuniziert.						
An einer positiven Kultur und ein guten Zusammenleben der Menschen wird gearbeitet.						
Ein Austausch mit anderen ländlichen Gemeinden und Regionen erfolgt.						

<u>Herausforderungen</u>						
Welches sind Ihrer Einschätzung nach die bedeutendsten Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen (in der ländlichen Entwicklung)?						
<i>Bitte beurteilen sie die Wichtigkeit nach Schulnoten von 1: sehr bedeutend bis 6: unbedeutend</i>						
	1	2	3	4	5	6
Die Denkweisen und Einstellungen bei Akteuren und Bürgern zu verändern, „den Wandel in den Köpfen“ zu gestalten						
Die Komplexität eines Veränderungsprozesses zu erfassen und zu steuern						
Die Bedeutung von guter Kommunikation in Veränderungsprozessen zu erfassen und Kommunikationsfehler zu vermeiden.						
Ausreichend Ressourcen für den Veränderungsprozess zur Verfügung zu haben (Budget und Personal)						
Viele notwendige Aktivitäten zu orchestrieren, ohne Akteure und Bürger zu überfordern						
Mit auftretenden Interessen und Zielkonflikten umzugehen						
Eine zeitliche Überforderung von Kommunalpolitik und Akteuren zu vermeiden						
Eine echte Erfolgskontrolle der Aktivitäten im Veränderungsprozess zu gewährleisten						
Verantwortungsbereitschaft und Engagement bei Akteuren und Bürgern zu wecken						
Eine Strategie mit klaren Zielsetzungen zu entwickeln und diese umzusetzen						
Eine stimmige Vision zu finden, an dem sich der Veränderungsprozess orientieren kann						
Ausreichende Prozesskompetenz bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sicherzustellen						
Mit der Langfristigkeit des Prozesses umzugehen						
Einen dauerhaften politischen Konsens für den Prozess sicherzustellen						
Einen Visionsträger zu finden, der den Veränderungsprozess initiiert.						

9.2. Lebenslauf

Andrea Birgit Soboth
Humboldtstraße 5
35394 Gießen
E-Mail: soboth@ifr-regional.de
geboren am 29.7.1970 in Frankfurt/Main
verheiratet, drei Kinder



Berufspraxis

- Seit 1/2015 Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der Landjugend-Akademie
- Seit 6/2011 Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Hessischen Akademie für den ländlichen Raum HAL
- Seit 2011 Mitglied im Bundesvorstand der Deutschen Landeskulturgesellschaft DLKG
- Seit 4/2010 Korrespondierendes Mitglied der Hessischen Akademie für den ländlichen Raum HAL, Fachbereich Regionalmarketing
- Seit 2007 Stellv. Vorsitzende der DLKG Arbeitsgruppe Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland
- Seit 7/2004 Gesellschafterin im IfR Institut für Regionalmanagement GbR
- 6/2007-9/2009 Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Abg. Thorsten Schäfer-Gümbel, Mitglied des Hessischen Landtags
- 11/00-6/2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei ABRESCH BERGFELD & PARTNER, Competence Center Projektmanagement Gießen
- 4/02-08/06 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Projekt- und Regionalplanung, Prof. Dr. Bauer der JLU Gießen
- 8/00-3/02 Wissenschaftliche Hilfskraft mit Abschluss an der Professur für Projekt- und Regionalplanung der JLU Gießen, Prof. Dr. Bauer

Ausbildung

- 2000 Abschluss als Diplom-Agraringenieurin
- WS 94/95-WS 99/00 Studium der Agrarwissenschaften an der Justus-Liebig-Universität (JLU) Gießen
- WS 89/90-WS 93/94 Chemiestudium an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität Frankfurt/Main, Vordiplom 1992
- 1976-1989 Ebfeldschule Frankfurt/Main, Bettina-Gymnasium Frankfurt/Main, Abitur 1989