



### o. WOZU

Bürgerbeteiligung ist in aller Munde (Arabischer Frühling / Stuttgart 21...) und deutet darauf hin, dass auch in der integrierten Regionalentwicklung noch viel Potenzial für Themen und engagierte Menschen steckt. Wichtig ist, dass breite Teile der Bevölkerung in den Prozess der ländlichen Entwicklung einbezogen werden und ihn mittragen. Doch wie gelingt dieses Vorhaben?

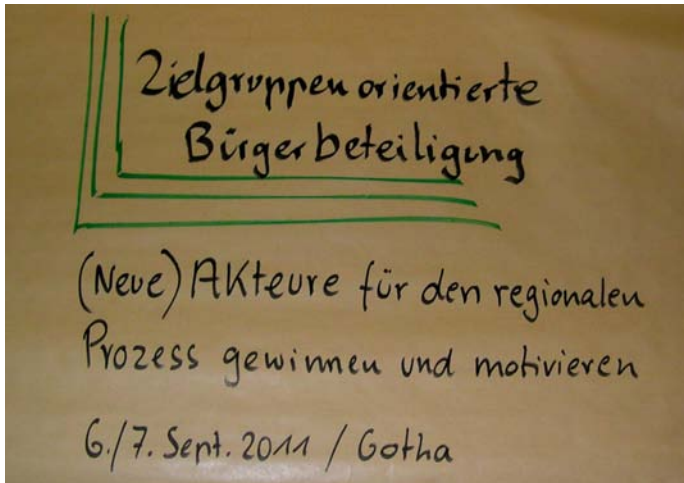
Die Dokumentation eines zweitägigen Workshops zum Thema „Zielgruppenorientierte Beteiligung: (Neue) Akteure für den regionalen Prozess gewinnen und motivieren“ wird allen Beteiligten und interessierten Fachkollegen/innen zur Verfügung gestellt, um wesentliche Ergebnisse zu dokumentieren. Darüber hinaus stehen Handouts von Prof. Luley und Herrn Fänderl zur Verfügung (vgl. Hinweise im Text). Last but not least können die Beteiligten des Workshops Auskunft geben (vgl. Kontakte)!



Bild: 35 Teilnehmende beim dvs-Workshop am 06. und 07.09.2011 in Gotha

### Inhalte

1. WAS (Beschreibung, Ziele und Kontext der Veranstaltung)	S. 2
2. WER (Beteiligte, Organisation, Referenten)	S. 3
3. WIE (Hinweise und Workshopergebnisse zum Thema)	S. 4
3.1. Allgemeines zum Ablauf (Methodensetting, Zeiten)	S. 4
3.2. Die Impulse	S. 7
3.2.1. Endogen orientierte Regionalentwicklung lebt von der Beteiligung (Luley)	S. 7
3.2.2. Was und wofür beteiligen? (Fänderl)	S. 8
3.2.3. Verschiedene Akteursgruppen unterschiedlich ansprechen (Luley)	S. 12
3.2.4. Wen durch wen beteiligen? (Fänderl)	S. 13
3.2.5. Dialog schafft Beteiligung (Luley)	S. 15
3.2.6. Wie beteiligen? (Fänderl)	S. 16
3.2.7. Aus dem Nähkästchen – zu Erwartungen (Luley & Fänderl)	S. 18
3.3. Die Workshop-Ergebnisse	S. 22
3.3.1. Tipps aus der Praxis (alle)	S. 22
3.3.2. Kollegiale Beratung Fallbeispiele (alle)	S. 24
3.3.3. Feedbacks der Beteiligten	S. 31
3.4. Vom Veranstalter	S. 32
4. KONTAKTE (Ansprechpartner/innen des Workshops)	S. 33 - 35



### 1. WAS

#### **Beschreibung**

In unserem Workshop wollten wir Fragen zielgruppenorientierter Beteiligung diskutieren um praxisnahe Lösungen zu finden. Ergebnisse aus der Wissenschaft und Erfahrungen aus der Praxis – Impulse durch Vernetzungsberatung Fänderl und Regionalentwickler Professor Luley – zeigten, wann Beteiligung besonders gut funktioniert und welche Kooperationsformen bestimmte Zielgruppen erreichen. Mit Hilfe gegenseitiger Interviews und der kollegialen Beratung einiger Fallbeispiele konnte dann auch die eigene Praxis reflektiert und unterstützt werden.

#### **Ziele**

- Gemeinsame Situationsanalyse und fallspezifische lösungsorientierte Bearbeitung von Beteiligungssituationen im ländlichen Raum

- Grundlegende fachliche Impulse zum Thema „Beteiligung und Vernetzung“ sowie „dialogische Kommunikation“
- Methoden und regionale Rahmenbedingungen, um Kooperationen und freiwilliges Engagement nachhaltig zu verbessern
- Zusammenfassung und Veröffentlichung der Ergebnisse

#### **Kontext**

Beteiligungsprozesse sind auch bei der Zusammenarbeit im ländlichen Raum sehr personen- und situationsabhängig. Die Umfragen bei bisherigen Veranstaltungen, haben ergeben, dass die Themen „Beteiligungsmethoden / Für den Prozess vor Ort neue Zielgruppen gewinnen“ (Bad Schandau 2011: 37 von 58 Befragten, ) und „Aktivierung von Akteuren“ (2011: freie Angaben) sowie „Beteiligung und Motivation von Akteuren“ (Tagung Demografie 2010) bei den dvs-Teilnehmenden im Fokus des Interesses lagen.

Die Situation von Regionalmanagern wird durch Prof. Luley folgendermaßen eingeschätzt: „Die Ausbildung und soziale Kompetenz der Regionalmanager ist sehr unterschiedlich, auch deren Berufserfahrung. Die Selbstreflexion der eigenen Rolle und des eigenen Kommunikationsverhaltens ist notwendig. Die Regionalmanager werden mit Aufgaben überschüttet, sollen alles Mögliche machen und hängen auch von der Attraktivität des Förderprogramms (ELER) ab. Sie machen Beratung von Projektträgern, Öffentlichkeitsarbeit, moderieren eventuell AGs und Netzwerke, machen die Sekretariatsarbeit der Lokalen Aktionsgruppen (ehrenamtlicher Vorstand), etc.

Wir sind gegenwärtig Anfang der zweiten Hälfte der Förderperiode von 2007 bis 2013. Der Schwung ist wahrscheinlich etwas zurückgegangen und man sieht jetzt, mit welchen Akteursgruppen man nicht in Kontakt bzw. ins Arbeiten kommt.“



# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### Referenten & Moderation

*Prof. Dr. Horst Luley*, Diplomsoziologe und promovierter Agrarwissenschaftler aus Schorfheide; seit 2006 Fachhochschullehrer mit dem Fachgebiet „Soziale Prozesse und Regionalentwicklung“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), geprägt durch die Arbeit als Regionalberater in Hessen, durch Beratungslehre an der Uni Hohenheim, langjährige Zusammenarbeit mit der dvs, seit 1994 Weiterbildung von Regionalberatern und Regionalmanagern bundesweit.

*Wolfgang Fänderl*, Erziehungswissenschaftler und Vernetzungsberatung aus München; Sozialwissenschaftler, systemischer Berater, Methodenentwickler, Autor, Großgruppenmoderator und Bildungsreferent mit Schwerpunkt auf Kooperationsmanagement und Beteiligungsprozesse. Ehemaliger Forschungsleiter des Projekts Gemeinsinn an der LMU München im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung zur methodischen Förderung von freiwilligem Engagement (2000 bis 2004) und Autor des Buches „Beteiligung übers Reden hinaus“

(Bertelsmann-Stiftung 2005) sowie Gründer von Netzwerk Gemeinsinn e.V. Derzeit auch praktisch tätig im Regionalmanagement eines Münchner Stadtteils.



## 2. WER (Kontaktadressen am Ende der Dokumentation)

### Workshop-Beteiligte

35 Regionalmanager/innen, Vertreter/innen von Kommunen und Landkreisen sowie Multiplikatoren/innen

### Auftraggeber & Organisation

Dr. Jan Swoboda, Isabell Friess, Anke Wehmeyer und Frank Albert, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume unterstützt vom Europäischen Landwirtschaftsfond für die Entwicklung des ländlichen Raums.



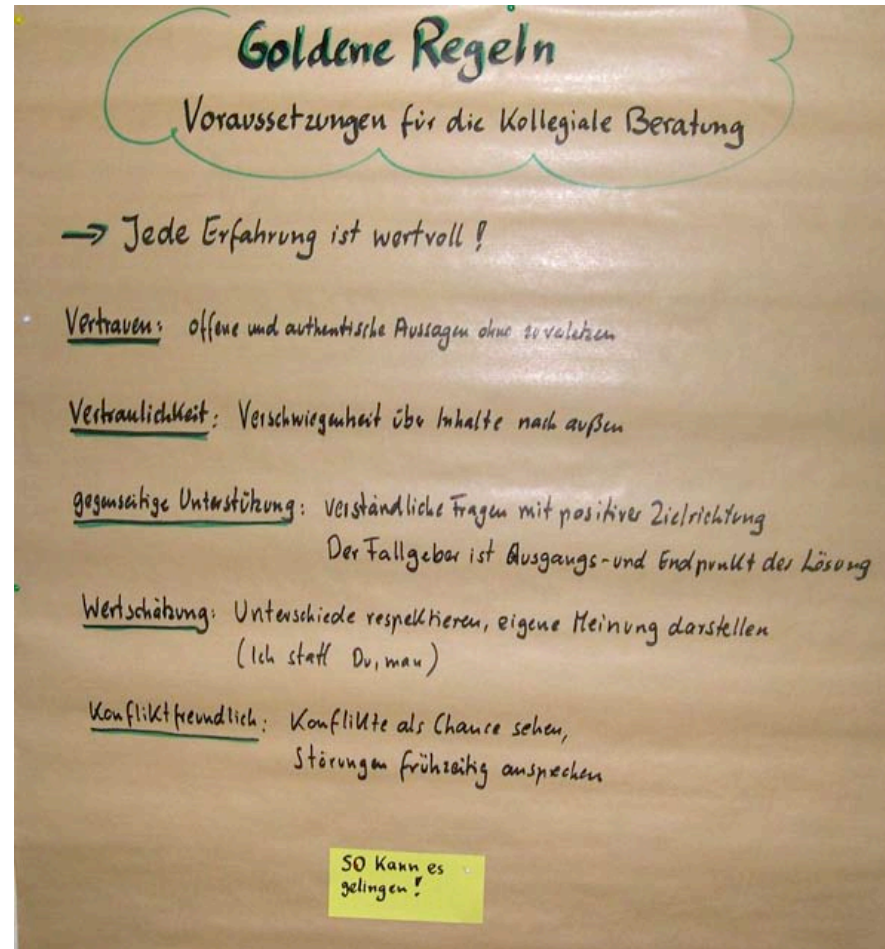
[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)





### 3. WIE



Plakat: Die Vereinbarungen in der Gruppe als Basis für gute Zusammenarbeit

### 3.1 Ablauf

#### Methoden-Setting

Der Workshop enthielt viele praxisorientierte Hinweise und Impulse. Die interaktiven Teile des Workshops bauten auf positiven Grunderfahrungen der Teilnehmenden auf. Impulse der Referenten wechseln deshalb mit persönlichen wie kollegialen Workshopbeiträgen der Beteiligten.

Die Abendgestaltung des 1. Tages beim Barbecue im Hotelgarten, förderte zusätzlich den informellen interaktiven Austausch der Kollegen/innen. Die vorliegende Dokumentation und ein Fachartikel wollen für eine nachhaltige Verbreitung der Ergebnisse und die Umsetzung im Arbeitsalltag der Fachkollegen/innen sorgen.



Bild: Soziometrische Aufstellung mit Jan Swoboda

# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### Dienstag 06.09.2011

12:30 Mittagsimbiss

#### 13:00 bis 15:30 Uhr Workshopteil a

- Begrüßung (Dr. Jan Swoboda, dvs Ländliche Räume, Bonn)
- Hinweise zum Tagungsablauf (Prof. Dr. Horst Luley, Eberswalde)
- Orientierungsfragen mit soziometrischer Aufstellung (Swoboda)
- Erwartungen an den Beteiligungsworkshop (alle + Moderation Wolfgang Fänderl, München)
- 1. Impuls zum Kontext „Endogen orientierte Regionalentwicklung lebt von der Beteiligung“ (Luley)
- 2. Impuls zum Thema „Was und wofür beteiligen?“ (Fänderl)
- Wertschätzende Interviews in Dreiergruppen: „Tipps aus erfolgreich verlaufenen Beteiligungsprozessen“ (Einführung Fänderl + alle)



#### 16:00 bis 19:00 Uhr Workshopteil b

- Kurzpräsentation Ergebnisse Wertschätzender Interviews und Reflexion (alle + Referenten) 40'
- 3. Impuls zu den Akteuren „Wen durch wen beteiligen?“; dazu Einzelarbeit mit Handouts (Fänderl)
- Einführung, Zuordnung und Austausch zu Fallbeispielen in Kleingruppen (alle)
- Offene Fragen und Antworten + Abschlussreflexion (Luley + alle)

#### 19:15 Uhr Gemeinsames Abendessen und informeller Austausch



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)



# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### Mittwoch 07.09.2011

#### 08:30 bis 10:30 Uhr Workshopteil c

- Begrüßung und Einstieg (Swoboda)
- 4. Impuls zur Haltung „Dialog schafft Beteiligung“ (Luley)
- 5. Impuls zum Vorgehen „Wie beteiligen?“ (Fänderl)
- Weiterarbeit Fallbeispiele in Kleingruppen (alle)

#### 10:30 Kaffeepause

#### 11:00 bis 12:30 Uhr Workshopteil d

- Präsentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse und kollegiale Beratung im Plenum (alle + Referenten)



#### 12:30 Uhr Mittagessen

#### 13:30 Uhr Workshopteil e

- Fortsetzung Präsentationen mit kollegialer Beratung im Plenum
- 6. Impuls mit Bezug zu den Erwartungen vom Vortag: „Aus dem Nähkästchen“ (Referenten + alle)



#### 15:00 Uhr Abschluss

- Feedbackrunde und Ausblick (alle + Swoboda)
- Verabschiedung

#### 15:30 Uhr Abfahrt



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)



### 3.2. Die Impulse

Hier eine Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen der zwei Referenten Prof. Horst Luley und Wolfgang Fänderl, welche durch Handouts und Literaturhinweise vertieft werden können. Beide Trainer haben im Rahmen des Workshops jeweils drei Impulsvorträge gehalten.

Die Impulsvorträge von Wolfgang Fänderl sind in dieser Dokumentation enthalten, denn sie dienen jeweils als Einführung in ein Thema und als Handlungsanleitung für folgende Arbeitsschritte innerhalb des Workshops.

Die Impulsvorträge von Horst Luley beziehen sich eher auf die generelle Aufgabenstellung des Regionalmanagements und ordnen das Thema „Beteiligung fördern“ auf dieser Ebene ein. Seine Impulsvorträge werden in der vorliegenden Dokumentation daher nur kurz zusammengefasst und können als Power Point Präsentationen bei der dvs angefragt werden.

#### 3.2.1. Endogen orientierte Regionalentwicklung lebt von der Beteiligung (Luley)

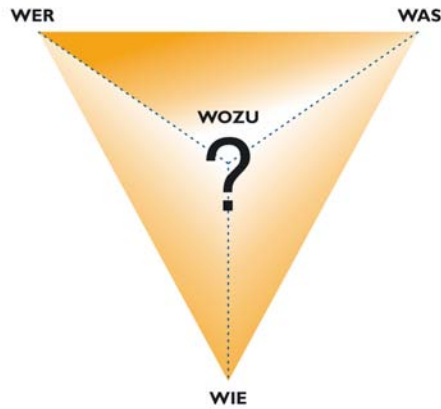
Die Notwendigkeit der aktiven Beteiligung regionaler Akteure wird von Prof. Luley in seinem ersten Impulsvortrag aus dem grundlegenden Ansatz der ländlichen Entwicklung hergeleitet: Demnach gilt es nämlich vorrangig endogene Potenziale zu aktivieren und für die regionale Entwicklung zu nutzen. Weil diese sich über regionale Entwicklungsprojekte realisieren lassen, stellt er zunächst die Beteiligungselemente zusammen, die für das Zustandekommen erfolgreicher Entwicklungsprojekte wichtig sind. Im Anschluss daran nennt Prof. Luley Elemente von Beteiligung, die für den Prozess der Selbststeuerung auf regionaler Ebene von Bedeutung sind.







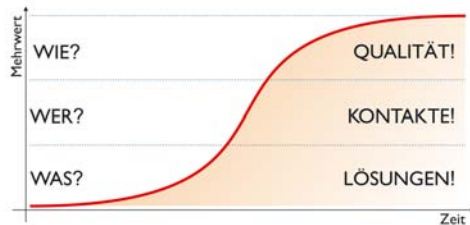
3.2.2. Was und wofür beteiligen? (Fänderl)



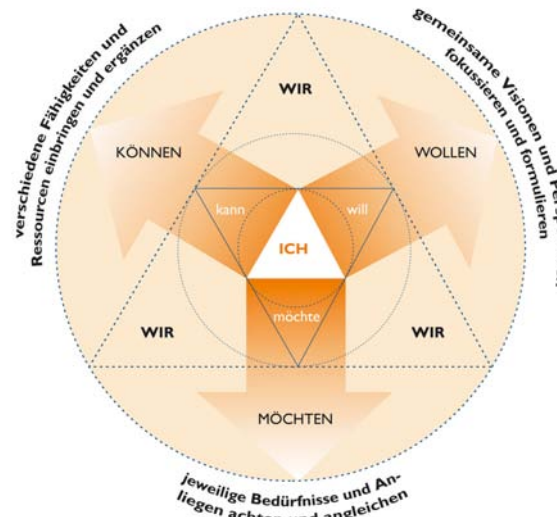
Viele Beteiligungsprozesse, die von uns als Regionalentwickler/innen angestoßen und beraten werden, verlieren sich häufig in Detailfragen, noch bevor die großen Fragen angemessen in Blick genommen wurden. Beteiligungsprozesse benötigen diesen „Check“ wesentlicher Fragen regelmäßig, denn

Gegebenheiten können sich ändern, Beteiligte mögen hinzugekommen sein und Verfahren sowie Absprachen bei der Zusammenarbeit werden den Bedürfnissen entsprechend angepasst. Das *Vernetzungstetraeder* (vgl. Handout: 4-W-Orientierung) bietet hierbei einen einfachen, stabilisierenden und dennoch flexiblen Kompass. Letztlich kommt es darauf an, dass sich jede/r Beteiligte die Sinnfrage stellen und beantworten kann.

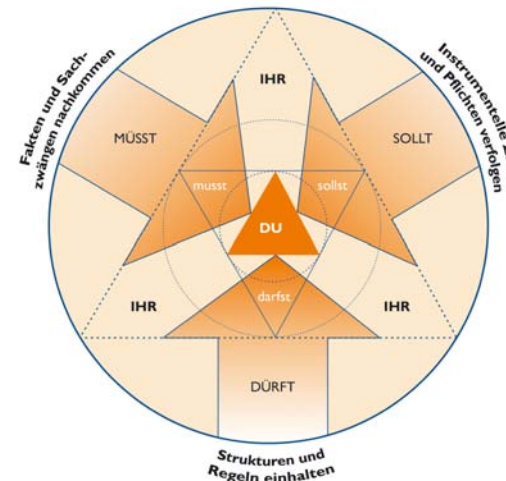
Beteiligung macht vor allem dann Sinn, wenn sich die Lösungen durch Kooperation verbessern, Kontakte vertieft und ausgebaut werden können und/oder die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit an Qualität zunehmen (vgl. *Nachhaltigkeits- und Mehrwertkurve*).



Das Forschungsprojekt zu Fragen der Förderung von Gemeinsinn und freiwilligem Engagement (vgl. [www.netzwerk-gemeinsinn.net](http://www.netzwerk-gemeinsinn.net)) kam bei



der Suche nach Orientierungshilfe auf ein einfaches Motivationsmodell, das sich aus den sechs deutschen Modalverben ableitet. Dabei wird gefragt, wann die innere Motivation und interessen geleitete Energie sich mit den Motivationen anderer optimal verbinden kann, was in dem ersten Schema der „Ich-Wir-Motivation“ deutlich wird.

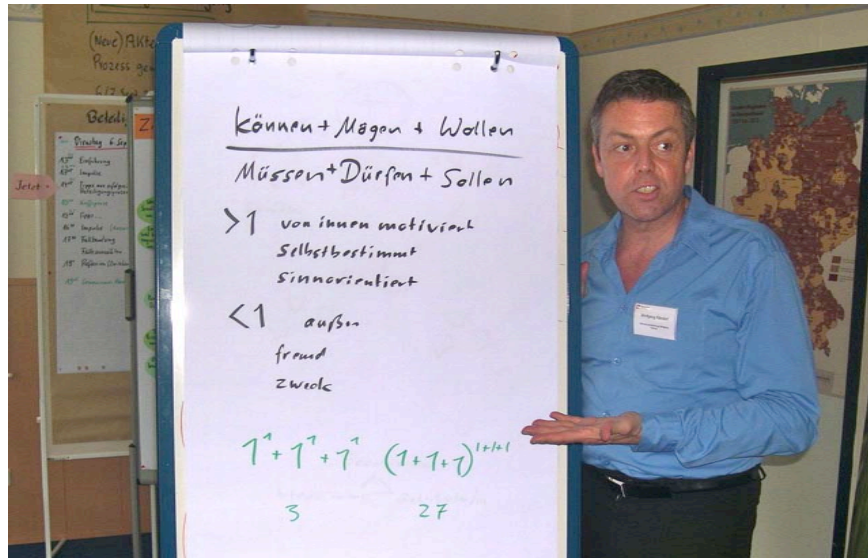


Die Alternative ist ein Motivationsmodell, das von außen Druck aufbaut, um ein DU zu motivieren.

In der Realität kommt es natürlich nicht zu solchen Entweder-oder-Modellen, weshalb eine *Motivationsformel* (s. nächste Seite) entwickelt wurde, die sowohl Aussagen zur individuellen als auch Gruppenmotivation treffen kann:



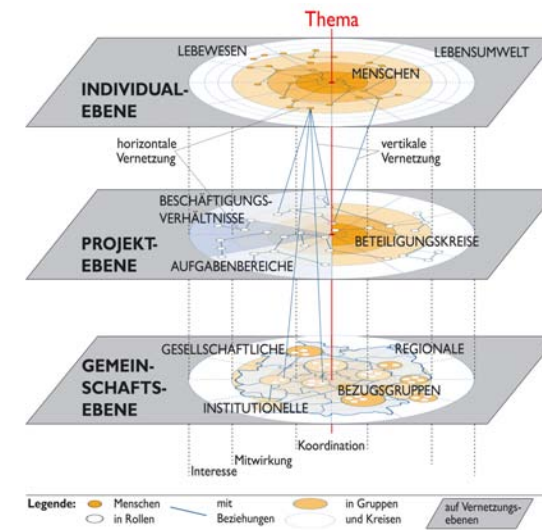




$$1^1 + 1^1 + 1^1 < (1+1+1)^{1+1+1}$$

Nimmt jeder nur mit seinen eigenen Potenzialen ( $1^1$ ) die Herausforderungen in die Hand, entsteht vieles nebeneinander. Schafft es ein Beteiligungsprozess verschiedene Potenziale einzelner zu vereinen  $(1+1+1)^{1+1+1}$ , entsteht Synergie und ein Vielfaches dessen, was Einzelne alleine hätten leisten können.

Diese Formel veranschaulicht sehr eindrucksvoll, dass Zusammenarbeit lohnt. Sie erschließt sich aber erst, wenn deutlich wird, dass es bei Beteiligungs-



und Vernetzungsprozessen nicht nur um die horizontale Beziehung einzelner Personen geht, sondern dass parallel mehrere Ebenen sozialen Seins mit einbezogen sind und vertikal in Beziehung treten (vgl. Schema der Vernetzungsebenen): Die Individualebene (als Mensch), die Projekt- bzw. Institutionsebene (als Organisation) und

die Gemeinschaftsebene (mit einer Vielzahl von Gruppenzugehörigkeiten). Erst wenn all diese Bereiche bewusst mit einbezogen werden, kommt die hohe Dichte und unschätzbare Qualität von Beteiligungsbemühungen zum Vorschein.

Diese „Motivation größer 1“ ist es, um die sich Beteiligungsprozesse kümmern müssen; d.h. die eigenen Ressourcen, Bedürfnisse und Zielsetzungen der Beteiligten so wichtig wie möglich nehmen und alle Regeln, Zwänge und Vorgaben von außen so gering wie möglich halten (vgl. Handout: Motivationsanalyse).

Dabei ist es nicht unbedeutend wodurch freiwilliges Engagement motiviert ist: das hohe Interesse gemeinsam eine Lösung zu schaffen, sich selbst durch Kooperation zu entlasten bzw. durch den Prozess weiterzubilden, Kontakte auf- und auszubauen, Anerkennung zu erhalten oder auch eine finanzielle Gegenleistung für professionelle Arbeit zu erhalten, die von sonst keinem erledigt wird.

Beteiligung ist davon abhängig, wie groß der Mehrwert für den Einzelnen ist. Eine weitere Formel, die Triple-Win-Formel veranschaulicht dies:



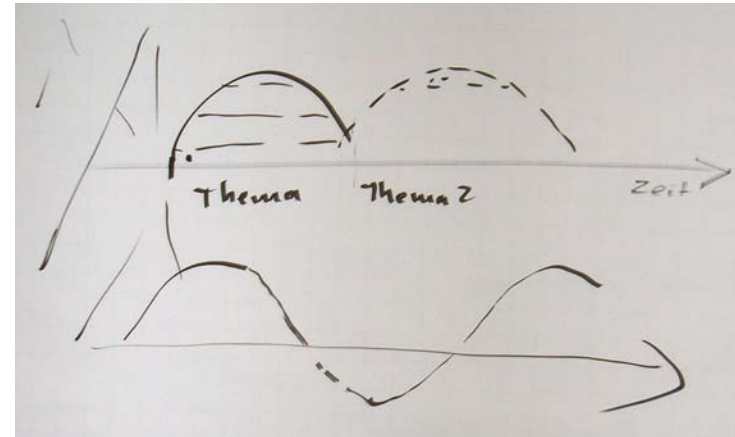
## BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



*Skizze: Komplexitätsausdehnung und –bündelung lassen sich im Beteiligungsprozess kombinieren mit parallel laufenden und aufeinanderfolgenden Aktionen (z.B. aufeinanderfolgenden Schwerpunktthemen, Aktions- und Ruhephasen...)*

Dabei ist die wertschätzende Haltung seinen Partnern/innen gegenüber von entscheidender Bedeutung. Bereits das Gefühl, dass ICH andere beteiligen muss, führt zu einer Einseitigkeit des Verständnisses. Letztlich geht es um das gegenseitig gewollte Einbinden und Beteiligen auf Augenhöhe. „Voneinander lernen, miteinander gestalten und sich füreinander einzusetzen“ lautet das Motto des Projektverfahrens Gemeinsinn-Werkstatt und betont damit die partnerschaftliche Haltung und Ausrichtung eines Beteiligungsprozesses.

Das gelingt aber nur, wenn alles auf einem sinnhaften roten Faden aufbaut, der mit seiner WAS-WER-WIE-Differenzierung letztlich den Attraktionspunkt für alle Beteiligten darstellt. Kann so ein gemeinsamer roter Faden für die Kooperation nicht gefunden werden, ist sie mittel- bis langfristig zum Scheitern verurteilt.

Vernetzte Beteiligung klingt dadurch kompliziert und man zweifelt, solche Prozesse jemals steuern zu können. Die Komplexitätsforschung macht aber deutlich, dass „komplex“ nicht gleich „kompliziert“ bedeutet und dass freiwillige Beteiligungsprozesse viel Freiraum zur Selbstorganisation benötigen, um ihr volles Potenzial ausschöpfen zu können. Klare einladende Rahmenbedingungen müssen mit sich selbstorganisierenden Interessen zum gegenseitigen Nutzen kombiniert werden. Eigensinn und Gemeinsinn sind dabei letztlich nur zwei Seiten einer Medaille die sich ergänzen!

Ein Beispiel für den Umgang mit komplexen Systemen ist die Ausweitung und Bündelung von Komplexität in einem Prozess (Gespräch, Veranstaltung, Projekt). Gelingt es zu Beginn möglichst viele Aspekte zu einem Anliegen in den Raum zu holen und zum Abschluss mit konkreten Handlungsoptionen und Ergebnissen herauszugehen, fühlen sich alle Beteiligten wohl. Wird am Anfang nur wenig Neues zugelassen und am Ende der Deckel nicht mehr auf den Topf gebracht, wird die Motivation weiter teilzunehmen schwinden.



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)





### Einführung in die Wertschätzenden Interviews

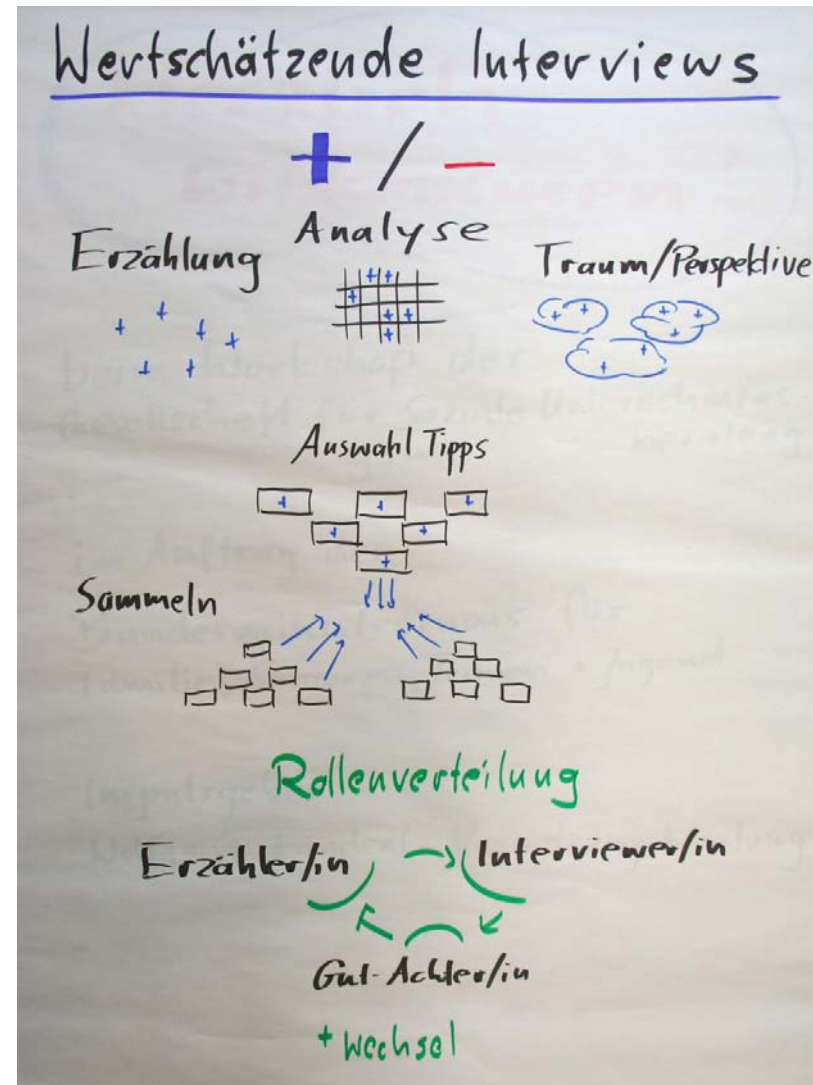
Doch wie kann aus unterschiedlichen Werthaltungen, Kompetenzen, Zukunftsvisionen und Umgangsformen ein gemeinsamer Vernetzungsprozess gestaltet werden? Wie kommt es zur Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze auf Grundlage individueller Best-Practice-Erfahrung?

Der Ansatz Wertschätzender Erkundung (Appreciative Inquiry) wurde durch David Cooperrider von der Case Western University in den USA entwickelt. Er baut auf praktischen positiven Erlebnissen auf, welche die unterschiedlichen Teilnehmenden zum Themenfeld bereits gemacht haben. Zentrales Element dieser Erkundung sind gegenseitige Interviews, bei denen zunächst die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen wertgeschätzt



werden, welche immer schon vorhanden sind und durch kleine Erfolgsgeschichten (Erzähler) sichtbar werden. Die Interviews zeigen aber auch dem Gesprächspartner

(Interviewer) wie dem Beobachter (Gut-Achter), dass man in der Gruppe auf weitreichendere Ressourcen zurückgreifen kann, als würde man nur seine eigene Geschichte kennen. Der Wechsel von Erzählungen, Analysen und Perspektiven führt so zu implizitem wie explizitem Wissen über sich und andere im Netzwerk (vgl. Handout Wertschätzendes Interview). Die daraus kondensierten Tipps, welche aus allen Gruppen zusammengetragen werden, beinhalten die gemeinsame Essenz an Hinweisen zum Themenfeld (vgl. 3.3. Die Workshop-Ergebnisse).





### 3.2.3. Verschiedene Akteursgruppen unterschiedlich ansprechen (Luley)

In seinem zweiten Impulsvortrag erläuterte Horst Luley zwei Aspekte näher, welche die Regionalmanager/-innen in ihrer Arbeit beachten sollten:

- Da regionale Entwicklungsprojekte insgesamt etwa vier Entwicklungsphasen durchmachen (Projektanbahnung, Konzeption, Projektaufbau und Markteintritt), wird für jede dieser Phasen formuliert, wer an was beteiligt werden sollte.
- Weil es insgesamt drei große Gruppen regionaler Akteure gibt, die beteiligt werden wollen (Kommunale Verwaltung und Politik, Interessensverbände und Unternehmen) ist es sinnvoll diese jeweils unterschiedlich anzusprechen und einzubinden.



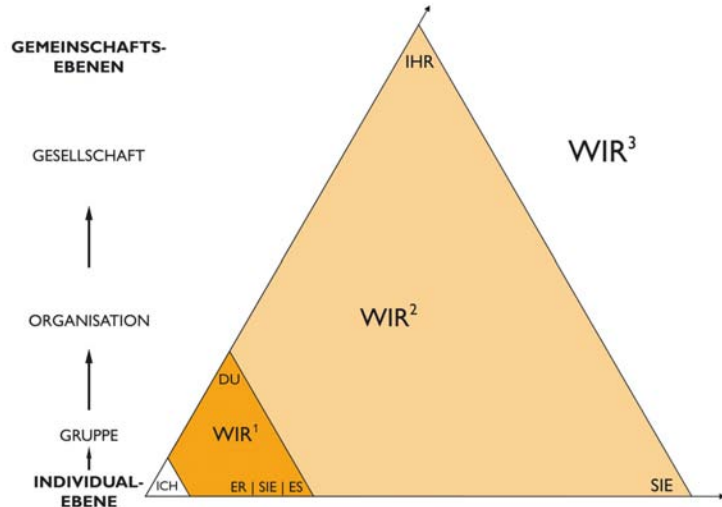




### 3.2.4. Wen durch wen beteiligen? (Fänderl)

Beteiligung wird meist sehr groß gedacht, braucht aber ein schrittweises Vorgehen. Es beginnt mit zwei Personen, die sich erste Gedanken machen über den Inhalt, die Form und den Umfang der notwendigen Beteiligung, um ein bestimmtes Thema oder Projekt anzugehen.

Erst die angedachte und konkrete Einbindung anderer, sich ergänzender Partner/innen führt dann zum Mehrwert von Beteiligungs- und Vernetzungsprozessen. Zu viele Personen mit dem gleichen Hintergrund machen keinen Sinn, da man sich gegenseitig nicht mit unterschiedlichen Perspektiven bereichern und arbeitsteilig arbeiten kann. Anstatt seinesgleichen zu suchen, ist also die Öffnung neuen Partnern gegenüber angesagt (vgl. *Beteiligungspyramide*).



Um vom partnerschaftlichen Team zu einem sich entwickelnden und prosperierenden Beteiligungs-Netzwerk zu werden, sind zirkuläre Prozesse

notwendig. Dabei ist auch von Bedeutung, wer zuerst und wer etwas später angesprochen und eingebunden wird. Unterschiedliche Partner zu gewinnen heißt nämlich nicht wahllos Personen und Institutionen zu beteiligen. Es braucht immer die Kombination von Partnern auf entsprechender Augenhöhe. Am Beispiel eines angedachten Beteiligungsverfahrens (nach dem Modell der Gemeinnutz-Werkstatt) wurde mit den drei zuvor von Horst Luley erwähnten Akteursgruppen gearbeitet: kommunale Verwaltung, Interessensverbände und Unternehmer.

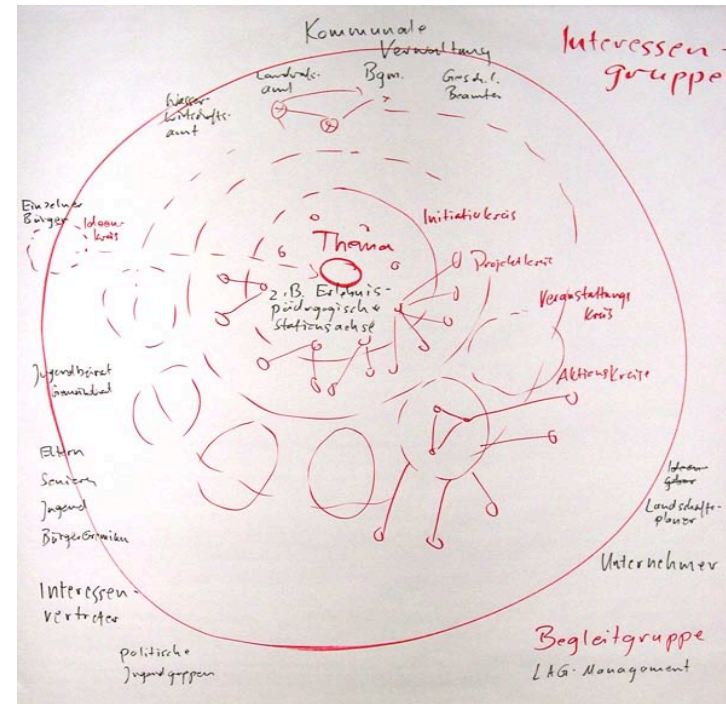


Bild: Beteiligungskreise (weitere Erläuterungen unter [www.netzwerk-gemeinnutz.net](http://www.netzwerk-gemeinnutz.net) / Informationen)



# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



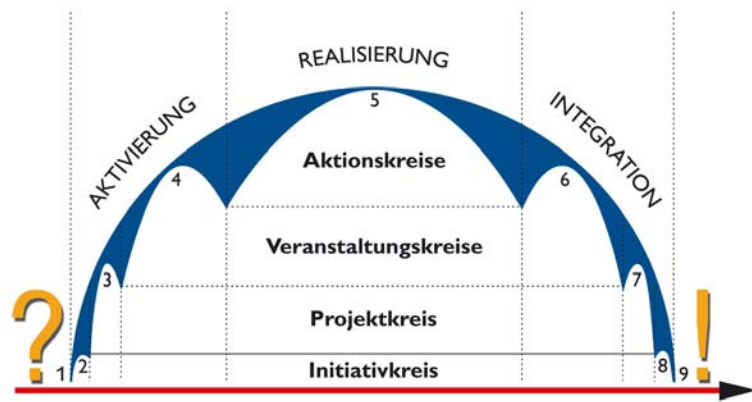
## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Wenn Freiwilligkeit eine große Rolle im Vernetzungsprozess spielt, ist auch dafür zu sorgen, dass sich jede Person und Institution genau da wiederfindet, wo sie es für sinnvoll erachtet. Nur so kommt es zum Schneeball-Effekt und einer hohen Motivation gegenseitiger Beteiligung.

Die Ebenen der Beteiligung (als Initiator, Projektleiter, Veranstalter oder Aktionsgestalter) bringen unterschiedliche Verantwortung und Intensität der Beteiligung mit sich. Je nach Beteiligungsebene und Einstiegszeitpunkt sind andere Beteiligungsoptionen möglich. Mit Verweis auf das vorher erläuterte Komplexitätsmodell braucht auch ein längerer Beteiligungsprozess Anfang und Ende – bzw. ineinander übergreifende Beteiligungsphasen mit jeweiligem Ein- und Ausstieg – und der *Idealverlauf einer projektorientierten Beteiligung* (s. unten) sieht wie beim Projektverfahren Gemeinsinn-Werkstatt aus:



Die Klärung von Rollen im Rahmen eines Beteiligungsprozesses ist ebenfalls von großer Bedeutung. So entstand im Projektverfahren Gemeinsinn-Werkstatt ein *Aufgabenschema* (s. rechts), durch das bei hohem Beteiligungsinteresse jeder seinen Platz im Gefüge definieren kann. Das Grund-

schema, das den Beteiligungsebenen zugeordnet ist, kann bei großen Beteiligungsvorhaben noch differenzierter aufgegliedert werden. Das Klären von Entscheidungen, Finanzierungsfragen und eine allgemeine Prozessberatung, sind einfach andere Beteiligungsformen als Kommunikationsunterstützung, Versorgung oder Evaluation von Beteiligten:

AUFGABENBEREICHE	Thema	Organisation	Methode	AUFGABENSCHWERPUNKTE
	T 30 Dokumentation	O 30 Gestaltung	M 30 Moderation	VERANSTALTUNGSKREISE
AUFGABENFELDER	T 20 Kommunikation	O 20 Versorgung	M 20 Evaluation	PROJEKTKREIS
	T 10 Entscheidung	O 10 Finanzierung	M 10 Beratung	INITIATIVKREIS
MITWIRKENDE	Beteiligte	Betreuende	Begleitende	

Das Aufgabenschema macht deutlich, dass es verschiedene Rollen gibt, die man gezielt einnehmen kann und für die ausreichend Stellvertreter zur Seite stehen sollten, um auch mal abgeben zu können.

Wer sich mit wem vernetzt ist ein extrem heikler und spannender Punkt, zu dem drei Handouts verteilt wurden, die den Regionalentwicklern helfen können, ihren Beteiligungsprozess gezielt voranzutreiben:

- Biete Suche
- Beteiligungsrollen
- Beteiligungsanalyse







### 3.2.5. Dialog schafft Beteiligung (Luley)

In seinem dritten Impulsvortrag stellt Horst Luley sieben Bereiche bzw. Dimensionen des Handelns von Regionalmanager/-innen zusammen, und erläutert, wie darin Beteiligung konkret aussehen kann:

So können Regionalmanagements z. B. stärker den Dialog mit ausgewählten Zielgruppen pflegen und die übliche Form der „Ein-Weg-Kommunikation“ überwinden. Sie können auch gemeinsame Veranstaltungen jede Art von Event dazu nutzen, die Beteiligung vieler praktisch zu ermöglichen und die dadurch erreichten Erfolge zu würdigen.



Bilder oben: Visualisierte Informationen von Wolfgang Fänderl wechselten mit Einzelarbeiten, um die eigene Situation zu konkretisieren und festzuhalten



### 3.2.6. Wie beteiligen? (Fänderl)

Viele methodische Hinweise für eine gelingende Beteiligung sind in den vorherigen Impulsen bereits genannt worden:

- Die Kernfragen der Beteiligung beantworten und fortschreiben
- Auf Mehrwert für alle achten und die Perspektive der anderen einnehmen
- Freiwillige Motivation durch unterstützende Rahmenbedingungen fördern
- Mit allen Formen der Beteiligung arbeiten (Interesse, Lernbereitschaft, Ruhm und Ehre, finanzielle Gegenleistung...)
- Wertschätzende partnerschaftliche Haltung einnehmen und eine gegenseitige Beteiligung anstreben
- Komplexitätsdynamik und zeitliche Rhythmen beachten
- Beteiligungsebenen und Aufgabenfelder unterscheiden
- Für Optionen und Stellvertreter/innen sorgen

Beteiligung anderer funktioniert dort sehr gut, wo man sich seiner eigenen Unzulänglichkeiten, Inkompetenzen und fehlenden Ressourcen bewusst ist und die Dringlichkeit der Zusammenarbeit offensichtlich wird.



Damit ist auch die wesentliche Frage an einen jeden Akteur im ländlichen Vernetzungsprozess gestellt: Was kann ich, was andere nicht können, und wofür brauche ich andere, damit das Unternehmen gelingen kann? Selbst wenn man vieles selbst machen könnte, so ist die Einsicht von Bedeutung:

Um Beteiligung zu erreichen muss ich mich auf bestimmte Aufgaben konzentrieren. Ein Regionalmanager, der zu viele Rollen und Aufgaben auf sich vereint fördert keine Beteiligung, er verhindert sie. Und in diesem Dilemma sind viele Kollegen/innen gefangen (vgl. S. 2 Kontext): Sie wollen den Prozess unterstützen, signalisieren aber indirekt eine einseitige, nicht ernsthaft benötigte Beteiligung der Partner/innen.

Um herauszufinden, welche Rolle die Partner einnehmen wollen und können, braucht es intensive Gespräche, bei denen man in erster Linie zuhört um sowohl von brennenden Anliegen als auch bestehenden Ressourcen zu erfahren.

Auch Ängste und Vorbehalte sollten in einem weiteren Schritt analysiert werden, damit man gemeinsam aus früheren Prozessen und alten Fehlern lernen und aktuellen Problemen besser begegnen kann.





# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



„Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“  
Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Materialien open source zum kostenfreien Download zur Verfügung:  
[www.netzwerk-gemeinsinn.net](http://www.netzwerk-gemeinsinn.net) / Informationen / Baukasten.

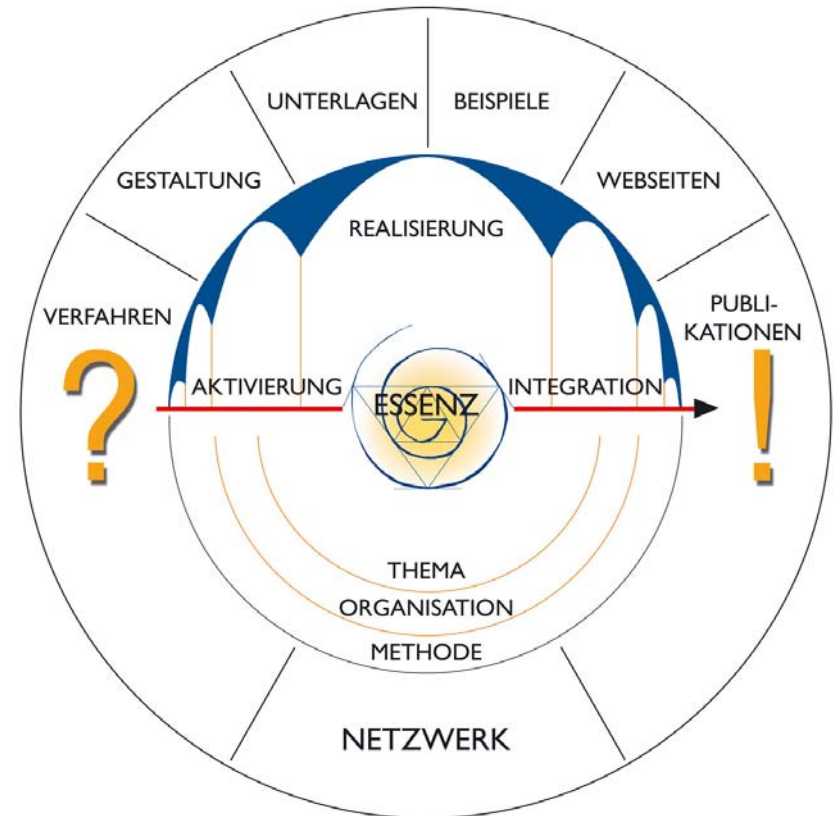


Bild: Wolfgang Fänderl erläutert den Methodenbaukasten zum Projektverfahren  
Gemeinsinn-Werkstatt

Jeder Regionalentwickler und Initiator regionaler Prozesse sollte ein Mindestmaß an Moderations-, Beratungs- und Vernetzungsmethoden kennen, um sich sicher bei Besprechungen, Veranstaltungen und schwierigen Verhandlungen bewegen zu können. Ist dies nicht der Fall kann er sich kompetente Kollegen an die Seite holen oder auch engagieren.

Für einen ersten rudimentären Überblick zur Einzelarbeit, Klein- und Großgruppenarbeit bzw. virtuelle Vernetzungsarbeit wurde ein weiteres Handout ausgeteilt (Beteiligungsformate).

Für jene, die damit arbeiten wollen wurde auch ein Blick in den Methodenbaukasten des Projektverfahrens Gemeinsinn-Werkstatt geworfen. Das damalige Forschungsprojekt und heutige Netzwerk Gemeinsinn stellt die



Schema: Aufbau des Methoden-Baukastens der Gemeinsinn-Werkstatt



# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### 3.2.7. Aus dem Nähkästchen – zu Erwartungen (Luley & Fänderl)

Zum Abschluss jedes Workshops wurden noch mal alle Erwartungen vom Vortag durchgegangen. Sie wurden gleich zu Beginn im Dialog mit dem Nachbarn/ der Nachbarin in eine Murmelgruppe generiert und anschließend im Plenum gesammelt.



Die Erwartungen auf grünen Kärtchen haben die Ziele auf orangen Kärtchen (s. Pinwand im Zentrum) ergänzt. Gegen Ende des Workshops wurden dann einige der Fragen – die noch nicht während des Workshops beantwortet wurden – durch die Referenten aufgegriffen.





## BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



*Wie können wir mit Ideen aus dem Sozialbereich umgehen? Was mit Enttäuschungen tun, wenn etwas nicht umgesetzt werden kann?*

Frühzeitig die Bedingungen, unter denen Ideen und konkrete Vorschläge unterstützt werden können, deutlich machen. Die Kriterien und der Ablauf des Entscheidungsprozesses für alle Interessenten transparent machen. Ent-Täuschungen sind notwendig, wenn zu Beginn des Prozesses bewusst oder unbewusst getäuscht wurde bzw. man sich selbst etwas vorgemacht hat. Je klarer und öffentlicher die Bedingungen von Anfang an formuliert sind, desto weniger Enttäuschung kann stattfinden bzw. den Entscheidern später vorgeworfen werden.

*Meistens sind Themen mit Personen verknüpft. Was tun, wenn die Person geht?*

Beteiligungsprozesse fördern zunächst Optionen der Beteiligung, z.B. für verschiedene Rollen im Prozess bzw. verschiedene Unterthemen, wie das Anliegen angegangen werden kann. Werden Themen nur von einer Person eingebracht oder Aufgaben nur von einer Person übernommen, sollte die Koordination bereits alarmiert sein. Beteiligungsprozesse geben sich nicht mit einem Protagonisten zufrieden, sondern setzen immer auf eine Vielzahl sich ergänzender Kollegen und Partner, die auch stellvertretend weitermachen können/könnten. Freiwilliges Engagement bei Beteiligungsprozessen braucht auch die Möglichkeit Aktivitäten zurückfahren bzw. aussteigen zu können. Dennoch wird es immer auch an Einzelpersonen hängen, ob Unterthemen vorangebracht werden, weshalb der ‚zwischenmenschliche Faktor‘ ja bei Beteiligungsprozessen als besonders wichtig gesehen wird.

*Was tun, wenn Leader bloß als Finanzierungsquelle gesehen wird? Wenn kein Interesse mehr übrig ist, sobald das Geld geflossen ist?*

Eigen- und Gemeinssinn müssen in Balance sein. Wenn das einzige Interesse in der Generierung von Geldern besteht, so mag das nicht im Sinne des Förderers sein. Hat er es in den Förderrichtlinien vorgegeben? Was ist im Missbrauchsfall zu tun? Müssen Regionalmanager eine Kontrollfunktion einnehmen? Dennoch kommt es in erfolgreich verlaufenden Beteiligungsprozessen zu positiven Erfahrungen und Kontakten, die von den Akteuren auch weiterhin aufrecht erhalten werden wollen. So wird das Ziel des Förderers indirekt doch erreicht: langfristig bessere Vernetzung und demokratisches Miteinander in der Region erlernen, üben und weiterhin anwenden (wenn auch zu anderen Themen). Falls Unklarheit herrscht, diese Fragen mit dem Fördermittelgeber klären, damit auch der Regionalmanager entspannt damit umgehen kann.



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)

## BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



*Wie können Projektträger bei der Stange gehalten werden? Wie sind dauerhaft Mitarbeiter zu erreichen?*

Die Motivationsformel ist hierfür durchaus wegweisend. Auch langfristig müssen sich Projektträger und Mitarbeiter als relevante Partner mit Gestaltungsspielraum empfinden und von der Sinnhaftigkeit des Beteiligungsprozesses überzeugt sein. Zeitweise muss überprüft werden, ob noch alle am gleichen Strang ziehen und notfalls an den Stellschrauben des Vernetzungstetraeders gedreht werden (WAS–WER–WIE). Gelegentlich müssen Konflikte angegangen und beseitigt werden. Hi und da ist es auch wichtig die Arbeit sein zu lassen und gemeinsam zu feiern oder eine kleine Pause einzulegen. Die Rahmenbedingungen sollten immer so ausgerichtet sein, dass sich die Akteure nicht gegängelt bzw. ausgenutzt fühlen oder im Chaos versinken. Eine professionelle, externe Moderation bzw. Koordination kann in komplexen Prozessen viel dazu beitragen.

*Wie können wir jetzt für die neue Periode mobilisieren?*

Soweit die neue Periode von den politisch Verantwortlichen bereits konkretisiert wurde, kann auch mobilisiert werden. Vorher sollte man die Kirche im Dorf lassen und sich nicht in Versprechungen verheddern. Besser auf ein gutes gemeinsames Ende mit Evaluation, Berichten, Integrationsmarkt und wertschätzendem Ausklang setzen. Hat sich das Netzwerk bewährt und wollen die Akteure die Zusammenarbeit fortsetzen, so werden sie auch selbst neue Finanzierungsquellen auf tun und sich, auf Basis bisheriger Vernetzungserfahrungen, neu justieren können

*Gibt es effektive und günstige Modelle der Bürgerbeteiligung? Wie funktioniert die Beteiligung einer großen Basis ‚bottom-up‘?*

„Bottom-up-“ oder „Graswurzel-Beteiligung“ muss von unten wachsen und kann nicht von oben organisiert werden. Der Fokus muss deshalb ganz auf das Können, Mögen und Wollen der Basis gelegt werden, alles andere

wirkt kontraproduktiv. Welches die Themen, die Akteure und die Aktionen letztlich sind, bestimmen nicht die Förderer, sondern die Initiatoren und Akteure selbst. Natürlich können Rahmenbedingungen (Finanzmittel, Räume, Nutzung von PR-Instrumenten etc.) dabei helfen, sie dürfen aber nicht zu wichtig genommen werden. Ausgangspunkt jeder Beteiligung ist das Gefühl unbedingt etwas tun zu müssen, um ein Ziel zu erreichen oder eine Gefahr abzuwenden. Günstig ist dann alles, was dieses Engagement befördert und das Ziel schnell und sicher erreichen lässt. Kostspielig sind Beteiligungsprozesse, die zwar billig aber unprofessionell geplant, Frust entstehen lassen, Engagement verbrennen und dann über einen längeren Zeitraum „verbrannte Erde“ zurücklassen.

*Wie können LAG-Mitglieder an Sitzungen beteiligt werden? Wie sind die Jüngerer mit einzubinden?*

Manchmal reicht es, einfach nachzufragen und genau hinzuhören warum sich die Leute beteiligen wollen und warum nicht. Einen Prozess von Anfang an partnerschaftlich anzugehen und die Kollegen und Partner ernst zu nehmen ist Grundvoraussetzung. Dazu gehört es manchmal auch sehr direkt auf Leute zuzugehen und ihnen zu sagen, warum gerade Sie für den Prozess wichtig wären. In einem parallel laufenden Schritt ist es aber auch hilfreich, methodisches Beteiligungs-Know-how einzubeziehen, fachlichen Rat und moderatorische Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Jeder Beteiligungsprozess ist anders, hat einen anderen Kontext und andere Akteure, die unterschiedliche Voraussetzungen, Erfahrungen und Erwartungen mitbringen. Immer auch daran denken, dass komplexe Prozesse komplexe Verfahren brauchen, die in erster Linie Selbstorganisation fördern. Die Idee mit einer Mail, ein paar Gesprächen oder einer Veranstaltung alles getan zu haben, um Beteiligung ins Laufen zu bringen ist naiv.



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)



## BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### *Welche Organisationsform ist zu empfehlen? Vereine?*

Das Forschungsprojekt Gemeinsinn hat in seiner vierjährigen Laufzeit gerade die Projektformen als besonders attraktiv für freiwilliges Engagement wahrgenommen und dafür ein entsprechendes Verfahren entwickelt (Gemeinsinn-Werkstatt). Unsere Zeit ist globaler, schnelllebiger, mobiler geworden und kann sich nicht mehr so leicht auf langfristiges Engagement einstellen wie früher. Viele ehrenamtliche Vereine leiden unter diesem Anspruch für immer und ewig Aufgabenstellungen in gleichbleibendem Maße zu bewältigen. Gerade jüngere Leute fühlen sich davon überfordert. Projekte und Netzwerke sind in diesen Kontexten leichter umzusetzen und können mehr Engagement in kurzer bis mittelfristiger Zeit generieren. Die Alternative sind natürlich Organisationen und Beschäftigungsverhältnisse, die auf längere Zeiträume angelegt sind. Auch Vereine können Träger solcher Beschäftigungsverhältnisse (übrigens auch ehrenamtlicher) sein.

### *Wie können Fachleute und Bürger bei Beteiligungsprozessen kombiniert werden?*

Es sind manchmal zwei Welten, die da aufeinanderprallen, wenn dies unvermittelt passiert und die Profis ohne Wertschätzung auf die Meinung der Laien treffen. Der Prozess der Zusammenarbeit zwischen Fachleuten und Bürgern ist also gut vorzubereiten, damit er fruchtbar und nachhaltig gelingen kann. Erfahrungen mit dem Großgruppenverfahren Open Space machten aber auch deutlich, dass Fachleute, denen nicht zwangsläufig zugehört werden muss (Gesetz der zwei Füße) sich sehr schnell so ausdrücken lernen, so dass sie Laien verstehen und mit ihnen reden können. Aber auch die Profis können viel lernen, wenn Laien mit Hilfe von Theatermethoden z.B. in Fallbeispielen zeigen können, wie sie Lösungen pragmatisch angehen. Methoden sind häufig ein Schlüssel für mehr Achtung und Verständnis unterschiedlicher Personenkreise.

### *Gibt es Tipps zur Vernetzung in der Region?*

Eine Region hat eine lange Geschichte und zahlreiche Erfahrungen mit Vernetzungen und Kooperationen bis hin zu Streitigkeiten und Kriegen. Dieses gespeicherte Vernetzungswissen, das implizit in den Einheimischen vorhanden ist, sollte bewusster wahrgenommen werden, damit das Neue auf dem Alten aufbauen kann. Was gehört zum Selbstverständnis der Region? Was hilft dabei, andere aus der Region als Partner zu sehen und sich auf Kooperationen einzulassen? Identifikation mit dem Netzwerk ist nicht nur thematisch getragen, sondern auch personell und regional (!) Deshalb ist ein regional begrenztes Netzwerk gerade bei handlungsorientierter Vernetzung besonders schlagkräftig und effektiv.



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)

# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



### 3.3. Die Workshop-Ergebnisse

Großer Wert wurde auf die Absprache der Regional-Experten untereinander gelegt. Die Praxiserfahrungen vor Ort sind besonders wertvoll um pragmatische Tipps und Hinweise für die eigene Arbeit zu bekommen.

#### 3.3.1. Tipps aus der Praxis (alle)

Mit Hilfe der „wertschätzenden Interviews“ in Dreiergruppen (Einführung vgl. S. 11) konnten innerhalb einer dreiviertel Stunde wesentliche Tipps und Hinweise erarbeitet werden, die anschließend dargestellt wurden.



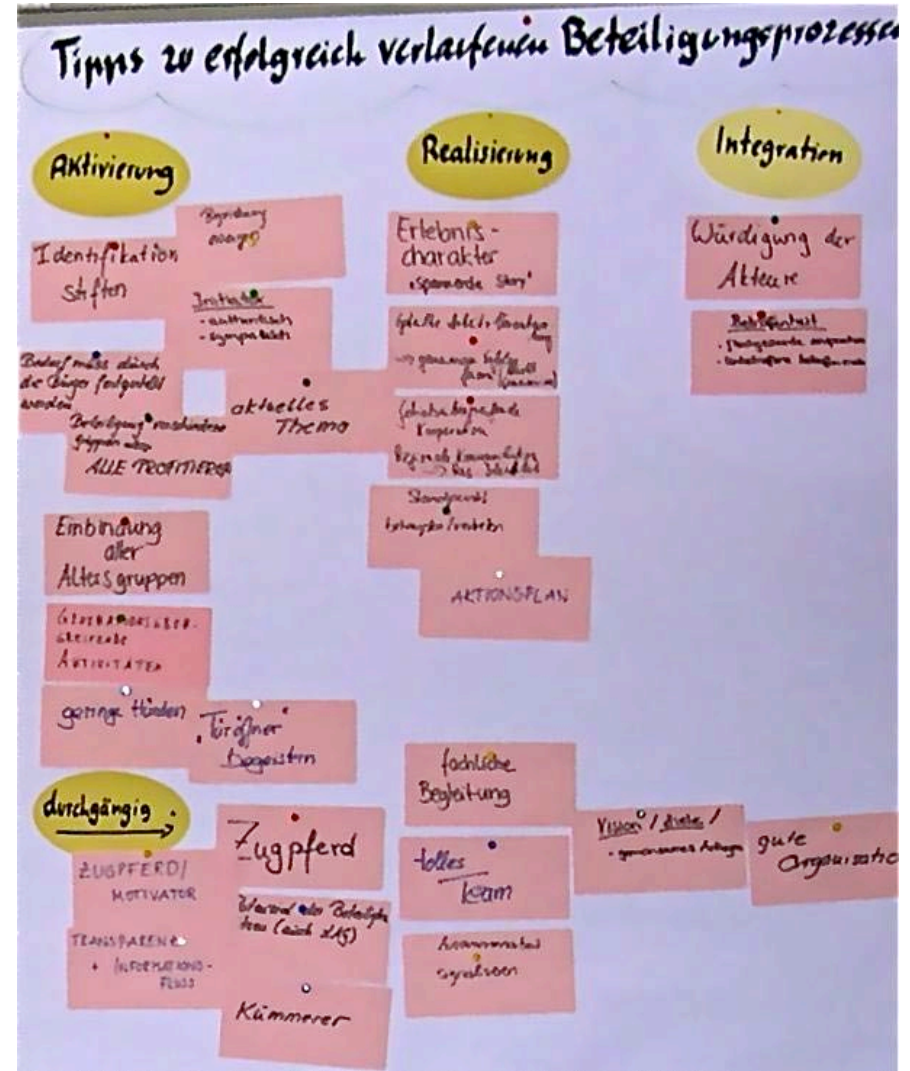


# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



„Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“  
 Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
 06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Durch die Präsentationen und die assoziative Zuordnung zu Clustern (Themenfeldern) entstand ein kleiner praktischer Leitfaden für erfolgreiche Vernetzung.





**Tipps zu erfolgreich verlaufenden Beteiligungsprozessen (Textvariante)**

„Zu Beginn eines Beteiligungsprozesses (Aktivierung) gilt es als Initiator authentisch und sympathisch anderen potenziellen Schlüsselpersonen zu begegnen, als „Türöffner“ zu begeistern und Identifikation zu stiften. Dabei muss für das aktuelle Thema der Bedarf auf der Hand liegen, eine Begründung erarbeitet sein, deutlich werden, dass durch Beteiligung alle profitieren. Bei generationsübergreifenden Themen sind alle Altersgruppen einzubinden und in Aktionen ohne geringe Hürden zu integrieren.

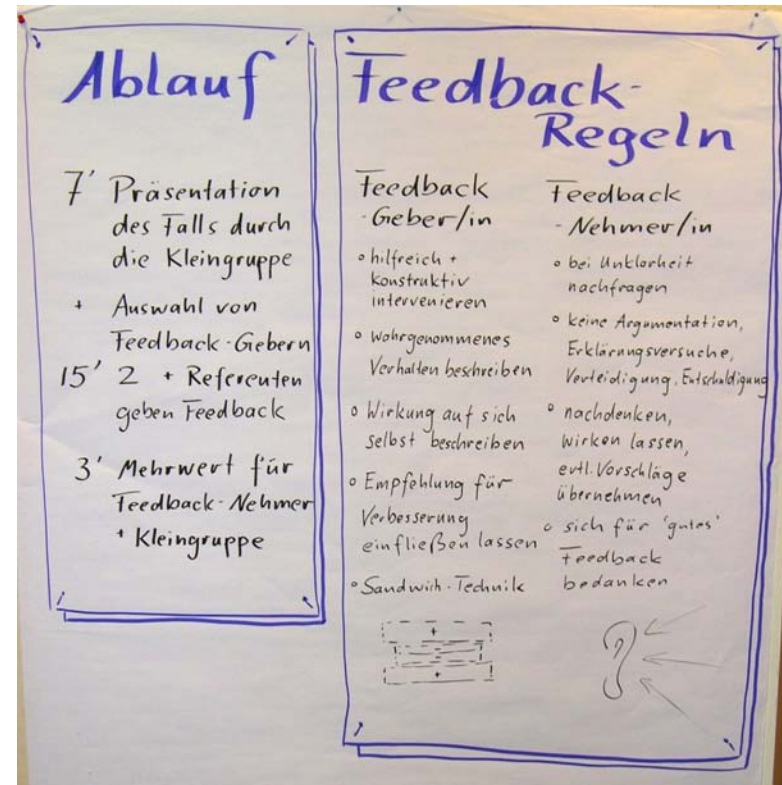
Um den Beteiligungsprozess am Laufen zu halten (Realisierung) ist der Erlebnischarakter mit „spannenden Stories“ die man weitererzählen kann von Bedeutung. Die Arbeit muss aufgeteilt werden, um genug Sicherheit zu schaffen. Eine gebietsübergreifende Kooperation wird durch regionale Kommunikation und Identifikation entwickelt. Ein abgestimmter Aktionsplan wird konkretisiert und verfolgt.

Mit der Ergebnissicherung des Beteiligungsprozesses (Integration) ist auch eine Würdigung der Akteure verbunden. Die Betroffenheit bei der Entwicklung des Prozesses ist End- und Ausgangspunkt für zukünftige Beteiligungsprozesse.

Durchgängig ist bei der Beteiligung darauf zu achten, dass es Zugpferde / Motivatoren / Kümmerer gibt, die sich dem Prozess verpflichtet fühlen. Sie haben die Aufgabe die Beteiligungsmöglichkeiten transparent darzustellen und den Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Zum einen bilden die Vorhandenen ein „tolles Team“, können aber auch fachliche Begleitung nutzen. Neben einer klaren Vision mit Zielen und einem gemeinsamen Anliegen ist eine synchronisierte Zusammenarbeit mit guter Organisation wichtig.“

**3.3.2. Kollegiale Beratung Fallbeispiele (alle)**

Die Darstellung der Fallbeispiele erfolgt jeweils anhand von vier Schritten: Zuerst wird die Ausgangslage und die Problemstellung aus Sicht der Fallgeber geschildert; darauf folgt der Lösungsansatz, den die Arbeitsgruppe selbst entwickelt hat, um mehr Beteiligung zu erreichen. Anschließend werden die weiteren Hinweise zur Beteiligung, welche aus der Gesamtgruppe und von den Trainern kamen, dargestellt. Den Abschluss bildet die Stellungnahme der Fallgeber (s. auch Handout „Kollegiale Fallberatung“).





# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



„Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“  
Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



## Die Fälle im Überblick

Nr. der Gruppe	Fallgeber/-in	Fall / Stichwort
①	H. B.	Auf dem Sprung in die nächste Förderperiode
②	C. L.	REK-Fortschreibung
③	A. F.	Demographische Wandel - was nun? Die Domänenlösung
④	J. M.	Etablierung eines lokalen Wildtiermanagements
⑤		

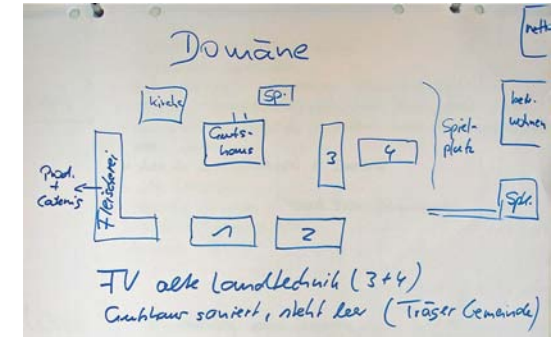




**Präsentation der Ergebnisse im Plenum**



scherei und ein Spielplatz sowie ein Supermarkt und eine Sparkassenfiliale gehören. Obwohl das Gutshaus bis 2000 renoviert wurde und als Schulandheim eine Nutzung fand, ein Modellprojekt für betreutes Wohnen eingerichtet wurde, eine Scheune an einen Landwirt, eine andere an einen Förderverein verpachtet ist, stirbt der alte Ortskern langsam ab. Es werden zu seiner Erhaltung dringend neue Nutzer gesucht.



Bei ihren Lösungsansätzen baut die Gruppe auf bestehenden Konzepten (Betreutes Wohnen) auf und möchte die Akteure ins Boot holen, welche ein Interesse an der Erhaltung des Ortskerns haben: Die Bürger der Gemeinde, die Bürgermeisterin und den Förderverein für alte Landtechnik. Das Modellprojekt soll zu neuen Wohnformen für Jung und Alt weiterentwickelt werden und Interessierte aus Großstädten anziehen, die großen Dachflächen der Scheunen sollen durch Photovoltaik-Anlagen genutzt werden. Dadurch ließen sich auch Einnahmen generieren, mit deren Hilfe das Projekt schrittweise aufgebaut werden könnte.



**Fallbeispiel 1**

**„Demografischer Wandel – was nun? Die Domänenlösung.“**

Ausgangslage: In einem Ortsteil einer 2000 Einwohner-Gemeinde im Harz (Sachsen-Anhalt) befindet sich ein Gebäudeensemble, das seit 1993 nicht mehr genutzt wird. Es handelt sich um vier Scheunen, Gutshaus, Nebengebäude, die zu einer ehemaligen landwirtschaftlichen Domäne (Schenkung an Herzöge nach dem 30jährigen Krieg) gehören. Diese Gebäude prägen das Ortsbild, zu dem außerdem noch eine Kirche, eine Flei-





# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Folgende Hinweise zur stärkeren Beteiligung können ergänzt werden: Sowohl die Voraussetzungen, welche der Ortsteil als Wohnstandort bietet, sollten stärker geprüft werden als auch die Ansprüche möglicher Zielgruppen für eine „Neubesiedlung“ des Ortskerns. Darüber hinaus kann der Slogan „Alt und Jung leben auf dem Lande“ noch verbessert werden. Konkret wurde für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess empfohlen, die Kerngruppe um Fachleute für Energiefragen, Wohnprojekte zu ergänzen und mit diesen sowie möglichen Investoren eine gemeinsame Veranstaltung durchzuführen, welche die Potenziale des Ortes deutlich und für Interessierte erlebbar macht.

Die Fallgeberin bedankte sich für die zahlreichen Anregungen und überdenkt auch die eigene Rolle in diesem Prozess. Eine gewisse Distanz zum Problem der sterbenden Domäne schien ihr hilfreich.

## Fallbeispiel 2

### „Auf dem Sprung in die nächste Förderperiode“

Die Ausgangslage wird bestimmt durch zwei Aspekte: In der LAG (besteht erst seit dieser Förderperiode) bestimmen die kommunalen Vertreter das Geschehen und die Wirtschafts- und Sozialpartner bringen wenig ein. Das zweite Problem ist, dass die im REK beschriebenen Ziele und Projekte kaum umgesetzt werden; d. h. das Entwicklungskonzept spielt keine entscheidende Rolle. Das REK ist aus einem ILEK-Prozess heraus entstanden und mit circa 120 Beteiligten gestaltet wurden; d. h. es gab einmal eine große Bürgerbeteiligung. Die Schlüsselfrage ist jetzt: Wie kann bürgerschaftliches Engagement im Hinblick auf die nächste Förderperiode wieder aktiviert werden obwohl für den Rest dieser Förderperiode bereits alle Mittel gebunden sind?





nen wir jetzt tun? Denkbar wäre ein Workshop zum Erstellen einer Zwischenbilanz und um herauszuarbeiten, welche laufenden Projekte noch verbessert, effizienter gemacht und welche neuen noch vorbereitet werden können. Das Regionalmanagement sollte sich nicht in Zugzwang begeben, dass immer nur Projekte erarbeitet werden können, wenn Fördermittel vorhanden sind.

Abschließendes Feedback des Fallgebers: Den Hinweis, dass man offen benennen kann, wodurch die aktuelle Situation gekennzeichnet ist, fand ich sehr gut, ebenso die Vorstellung, dass ein solcher Prozess offen gestaltet werden kann. Was mir sehr geholfen hat als Fallgeber war das „was“ und „wozu“ der Beteiligung auszuformulieren.

### Fallbeispiel 3

#### „Fortschreibung des REK unter Bürgerbeteiligung“

Ausgangslage: Das bestehende Regionale Entwicklungskonzept (REK) wurde zu Beginn der derzeitigen Förderperiode erst im zweiten Durchgang bewilligt, es wurde zunächst die mangelnde Bürgerbeteiligung kritisiert. Die Erarbeitung dieses REK erfolgte dann unter starkem Druck und mit Hilfe von rasch gegründeten Arbeitskreisen für einzelne Bereiche, wie Tourismus, Landnutzung etc. Für die nun bald bevorstehende Fortschreibung des REK zur nächsten Förderperiode möchte man nun frühzeitig und gezielt die Beteiligung der Bürger organisieren.



Lösungsansätze der Gruppe: Ein erster Schritt wäre ein Initiativkreis mit den Bürgermeistern oder auch der ganzen LAG einzurichten (damit wäre benannt „wer“ den Prozess trägt) und daran anschließend eine Exkursion in eine andere LAG (best-practice-Beispiele) bei der die Bürgerbeteiligung etc. gut funktioniert und Beteiligungsstrukturen vorhanden sind und konkrete Ergebnisse vorhanden sind zu unternehmen. Auf diesem Initiativkreis könnte man dann, entsprechend dem von Wolfgang Fänderl aufgezeigten Schema aufbauen (Projektkreis, etc.). Sind diese ersten Schritte erreicht, ist es das Ziel, weitere (neue) Akteure mit in den Prozess einzubinden. Zum ‚Wozu‘: Die Formulierung „Zukunft im Netzwerk aktiv mitgestalten“ kann man ergänzen: Wir wollen unseren Lebens-, Arbeits- und Freizeitraum erhalten, gestalten und zukunftsfähig ausbauen.

Hinweise zum Lösungsansatz: Es könnte eventuell hilfreich sein, die Situation zutreffend zu benennen (LEADER-Geld ist ausgegeben, Zeit und andere Fördermöglichkeiten sind noch vorhanden) und zu fragen: Was kön-





## BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



## „Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Lösungsansatz der Gruppe: Mit Bezug zu den Leitfragen aus dem Vortrag von Wolfgang Fänderl hat die Gruppe zunächst definiert, dass alle Bürger angesprochen werden sollen, hinsichtlich des „Wer“ soll zunächst nicht weiter differenziert werden. Wozu? Die Bürger sollen bei ihrer Motivation zur Gestaltung der eigenen Lebensverhältnisse bzw. der eigenen Heimat „gepackt“ werden. Als methodisches Instrument wird eine Zukunftswerkstatt vorgesehen, bei der die Bürger mehr aktive Gestaltungschancen erhalten sollen als die ohnehin sehr präzente Verwaltung bzw. die Bürgermeister. Die Aufgabe der Zukunftswerkstatt besteht darin, dass die Bürgerschaft darin Wünsche und Interessen äußert, diese sollen nach Auswertung durch das Regionalmanagement in einem zweiten Schritt von kommunalen Entscheidungsträgern diskutiert und zur Kofinanzierung beschlossen werden, bevor ein Abschlusskonvent die Ergebnisse vorstellt und auch öffentlich bekanntgibt. Der gesamte Prozess soll transparent und öffentlich gemacht werden.



Hinweise zum Lösungsansatz sind: Es ist erforderlich, den Bürgern im Vorfeld mitzuteilen, was mit ihren Ideen passiert und dass nicht alle Ideen gefördert werden können, sonst kann leicht Frustration entstehen. Die Planung des Prozesses und der Zukunftswerkstatt sollte konkretisiert werden, so kann „alle“ einzuladen auch bedeuten „Keiner“ ist eingeladen. Zudem sollten die Bürger nicht nur nach Wünschen und Ideen gefragt werden, sondern auch nach dem, was sie selbst einbringen können. Schließlich leistet die so konzipierte Zukunftswerkstatt noch nicht das Formulieren einer Strategie und das Benennen von Zielen für den regionalen Entwicklungsprozess, wenn sie so stark auf das Sammeln von Projektideen ausgerichtet ist.

Abschließendes Feedback der Fallgeberin: Die Anregungen von vielen, die schon solche REK-Erarbeitungsprozesse durchgemacht haben, sind sehr brauchbar gewesen. Zu der Frage, wie die Bürger, welche Vorschläge einbringen auch gleich mit Namen festgehalten werden können, hat sich die Gruppe bereits Gedanken gemacht. Sicher muss auch konkretisiert werden, wer genau eingeladen wird. Ich fand die Aussage sehr gut: „Nicht nur, was braucht der Bürger, sondern was kann er uns auch geben?“ Diesen Punkt sollte man auf keinen Fall vernachlässigen.





**Fallbeispiel 4**

**„Wildtiermanagement – am Beispiel Biber“**

Ausgangslage: In einem Gebiet wurde ein Projekt zum besseren Umgang mit dem Biber bzw. mit den Konflikten zwischen Naturschutz und Land- sowie Forstwirtschaft durchgeführt, das nun ausläuft. Es soll ein Folgeprojekt aufgebaut werden, das versuchen will, nicht nur die Schäden und Probleme, die durch den Biber verursacht werden zu sehen, sondern auch das Potenzial, das durch den Biber z.B. im Tourismus erst geschaffen wird. Insgesamt soll eine stärkere Akzeptanz des Bibers bei der regionalen Bevölkerung erreicht werden.

Lösungsansatz der Gruppe entlang des Fragen-Tetraeders von Wolfgang Fänderl zur Beteiligung: Mit der Unteren Naturschutzbehörde steht der Projektträger bereits fest, einbezogen sollen auch noch Betroffene bzw. Geschädigte, wie Landwirte, Forstwirte, der Bauernverband und die Kommunen sowie ein Planungsbüro. Um das „Wer“ komplett zu machen, werden auch Akteure aus dem Naturtourismus und dem betreffenden Schutzgebiet einbezogen. Die im „Wozu“ angesprochene Frage wird mit dem Verweis auf die mit dem Biber potenziell verbundene Wertschöpfung beantwortet. Die Gestaltung des Beteiligungsprozesses setzt schon bei der Abschlussveranstaltung des Vorgängerprojekts an, danach sollen Dialoge, Ortstermine und Informationsveranstaltungen folgen.







Hinweise zum Lösungsansatz beziehen sich auf verschiedene Aspekte: Es wird auf ähnlich gelagerte Projekte (auch zum Fischotter) verwiesen wie auch auf die Möglichkeiten Fördermittel über LEADER hinausgehend hierfür zu gewinnen. Die Hinweise zum Konzept und zum methodischen Vorgehen setzen an bei der Notwendigkeit in einem konflikthaften Thema eine neutrale Instanz benennen zu können, die eben nicht selbst der Projektträger ist. Es wird ein Mediator für notwendig gehalten, um in dieser Konstellation überhaupt agieren zu können.

Abschließendes Feedback der Fallgeberin: Die Frage nach dem „wer“, „wozu“ und „wie“ ist – auch wenn dies als konkretes Projekt vorliegt – nicht leicht zu beantworten. Als Träger des Projekts könnte die Naturparkverwaltung in Frage kommen, um die nötige Neutralität zu erreichen.



### 3.3.3. Feedbacks der Beteiligten

- Der Workshop war sehr interessant, mit bildlicher Sprache hilfreich und sehr sympathisch gestaltet, die Anwendung von Theorie und Praxis war ausgewogen und gelungen (3), die Fallbeispiele waren wichtig (3), ich habe viele neue Einflüsse, Erkenntnisse und Ergebnisse gewonnen
- Viele neue Anregungen zur eigenen Rolle als Regionalmanager erhalten, die Reflexion der eigenen Rolle war gut, der Blickwinkel auf die Rollen von Akteur vs. Moderator war sehr interessant, die Denkweise von Regionalmanagern/innen ist für mich neu und spannend gewesen
- Das Wissen, warum Bürgerbeteiligungsprozesse „daheim“ oft nicht so funktionieren, haben durch das Kennenlernen von Ratschlägen zur guten Gestaltung Mut gemacht, das Modell der Initiativkreise war sehr spannend
- Der Ideen- und Erfahrungsaustausch ist sehr gut gewesen, die Gruppenarbeit war dabei am hilfreichsten





## 3.4. Vom Veranstalter

Im Hinblick auf die neue Förderphase und die Anforderungen auf die zukünftigen Regionalen Entwicklungskonzepte müssen die Regionalmanagements sich bald Gedanken über die zukünftige Organisation und Ausgestaltung der Beteiligungsprozesse in ihren Regionen machen. Die Dokumentation des Workshops kann sie dabei unterstützen.







**4. KONTAKTE** (Ansprechpartner/innen des Workshops)

Vorname / Name	Einrichtung / Stadt	Mail	Tel
<b>Teilnehmende</b>			
Marcel Bonse	Regionalmanagement LAG GesundRegion Wümme-Wieste-Niederung, Ottersberg	marcelbonse@gesundregion.de	04205-317060
Holger Brörkens	Regionalmanager LAG Leader Moorexpress - Stader Geest, Bremen	holger.broerkens@grontmij.de	0421-2032-728
Hannes Clauß	Regionalmanager LAG Elbe-Röder-Dreieck e.V., Glaubitz	wendt@elbe-roeder.de	035265-51479
Raluca Corpadean	Eberhard Karls Universität Tübingen; Babes-Bolyai Universität Cluj-Napoca (Rumänien), Tübingen	rcorpadean@yahoo.com	0160-95379969
Britta Courtault	Koordination / Geschäftsstellenleitung LAG -Region Altes Land und Horneburg, Horneburg	britta.courtault@horneburg.de	04163-8079-29
Christine Dorn-Stöhr	Management LAG Region Bamberg e. V., Bamberg	christine.dorn@lra-ba.bayern.de	0951-85450
Angelika Fricke	Managerin Leader Blankenburg (Harz)	angelika.fricke@zukunft-harz.de	03944-36381717
Doreen Handke	Thüringer Vernetzungsstelle LEADER, Erfurt	d.handke@thlg.de	0361-3799733
Nina Kiehlbrei	TUM, Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung, München	kiehlbrei@landentwicklung-muenchen.de	089-28922518
Jürgen Klähn	Leiter Kulturscheune Lange Wiese e.V. Mehrgenerationenhaus Haunetal	kontakt@kulturscheune.net	06673-613
Madeleine Kusche	Kulturscheune Lange Wiese e.V.Mehrgenerationenhaus Haunetal, Rehna	regionalentwicklung@rehna.de	038872-92916
Mette Laß	LAG Mecklenburger Schaalseeregion, Bremen	medde@web.de	0177-4611273



# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



„Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume  
06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



Christine Lauterbach	Geschäftsführerin LAG Mecklenburger Schaalseeregion, Wunsiedel	info@sechsaemterland.de	09232-80-666
Sandra Lehnigk	LAG Mecklenburger Schaalseeregion, Lüneburg	sandra.lehnigk@nlg.de	04131-9503-27
Katrin Lohmann	Regionalmanagement LAG Spree-Neiße-Land, Forst (Lau-sitz)	info@spree-neisse-land.de	03562-691821
Sandra Löhnert	Projektmanagement LAG Netzwerkregion Oberpfälzer Seen-land e.V., Wackersdorf	loehnert@zosl.de	09431-759340
Janine Meißner	UNB Landkreis Wittenberg / Naturpark Dübener Heide, Bad Schmiedeberg	badschmiedeberg@gmx.de	0177-4261422
Vanessa Reuter	LAG Eifel Nideggen	v.reuter@nideggen.de	02427-80934
Franziska Ruckdeschel	Regionalmanagerin Kuratorium Hochfranken e.V., Hof	ruckdeschel@hochfranken.org	09232-80482
Manuela Sbeih	Management RAG Leader Henneberger Land e.V., Meiningen	kristin.goessinger@grontmij.de	03693-505729
Isabel Schauer	Wissenschaftliche Mitarbeiterin HAWK Göttingen	schauer@hawk-hhg.de	0173-7160531
Peter Spieß	Vorstand RAG Henneberger Land, Rhönblick	herb4@gmx.de	036943-63809
Gesine Stutz	LAG Altbayerisches Donaumoos, Karlshuld	info@altbayerisches-donaumoos.de	08454-914126
Max Triphaus	Regionalmanager LAG AktivRegion Hügelland am Ostsee-strand e.V., Eckernförde	triphaus@aktivregion-hao.de	04351-735 179
Ludwig Vielweber	Vorstand RAG Leader Hildburghausen / Sonneberg, Hild-burghausen	l.vielweber@t-online.de	0171-9740762
Julia Werner	Dipl.-Geographin ELER-Verwaltungsbehörde, Betreuung ILE/Leader Offenbach	julia.werner.geo@googlemail.com	0151-28412282





# BILDPROTOKOLL

(Prof. Horst Luley & Wolfgang Fänderl 16.11.2011)



„Zielgruppenorientierte Bürgerbeteiligung“

Workshop Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume

06. bis 07.09.2011 im Quality Hotel am Tierpark, Gotha



<b>Veranstalter/ Referenten</b>			
Frank Albert	Praktikant dvs Bonn	frank.albert86@web.de	0228-68453942
Wolfgang Fänderl	Vernetzungsberatung München	faenderl@vernetzungsberatung.de	089-95422911
Isabell Friess	Mitarbeiterin dvs Bonn	Isabell.Friess@ble.de	0228-68453459
Horst Luley	neuland+, Schorfheide	hluley@hnee.de	0175-1575897
Jan Swoboda	Leitung dvs Bonn	Jan.Swoboda@ble.de	
Anke Wehmeyer	Mitarbeiterin dvs Bonn	Anke.Wehmeyer@ble.de	0228-68453841



[dvs@ble.de](mailto:dvs@ble.de)

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)