

Ulla Schauber

# DER DEMOGRAFISCHE WANDEL BETRIFFT ALLE. AUCH MICH?!

Wege und Formen der Sensibilisierung und Aktivierung  
zur Mitgestaltung des demografischen Wandels

## Kurzfassung

Obwohl die große Mehrheit der Bevölkerung überzeugt ist, dass der demografische Wandel Deutschland zukünftig stark prägen wird, geht nur eine Minderheit davon aus, dass sich dieser auf das eigene persönliche Umfeld und das eigene tägliche Leben auswirken wird.

Über professionelle, kontinuierliche und transparente Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie (politisch) ernstgemeinte Dialog- und Partizipationsprozesse kann es dennoch gelingen, Teile der Bevölkerung für den Themenkomplex demografischer Wandel zu sensibilisieren und hierüber für die Mitwirkung an Veränderungsprozessen bzw. Projekten in den Kommunen zu mobilisieren. Dies gelingt in aller Regel nur, wenn die Themen und Projekte direkt mit dem Lebensalltag und -umfeld der Menschen

verknüpft sind und augenscheinlich von ihnen beeinflusst werden können.

Der Beitrag zeigt auf, was bei einem Prozess zu beachten ist, der Bürgerinnen und Bürger für den Themenkomplex demografischer Wandel sensibilisieren will.

Neben dem allgemeinem Forschungsstand im Bereich der Sensibilisierung für den Themenkomplex demografischer Wandel greift er vor allem auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem BMBF-geförderten Forschungsvorhaben „KOMET – Kooperativ Orte managen im UNESCO-Biosphärenreservat Thüringer Wald“ zurück.

*aus: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.):  
Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und  
Regionen im demografischen Wandel. Ergebnisse  
der BMBF-Fördermaßnahme. Berlin 2020.*

## Einleitung

Der demografische Wandel betrifft Kommunen und Regionen in ganz Deutschland – sowohl wachsende als auch schrumpfende Städte und Gemeinden. Von dessen negativen Auswirkungen sind jedoch insbesondere die strukturschwachen ländlichen Räume betroffen.

Der vielfach in der Fachwelt und auch in den Medien verwendete Begriff „Demografischer Wandel“ ist jedoch – ähnlich wie der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ in den 1990er und Anfang der 2000er Jahre – für viele Menschen zu diffus und wenig ansprechend. Obwohl die große Mehrheit der Bevölkerung gemäß einer Studie des Allensbach-Instituts im Jahr 2017 überzeugt ist, dass der demografische Wandel Deutschland zukünftig stark prägen wird, geht laut Studie aber nur eine Minderheit davon aus, dass sich der demografische Wandel auf das eigene persönliche Umfeld, das eigene tägliche Leben auswirken wird: Nur fünf Prozent der Bevölkerung rechnet mit sehr starken Auswirkungen, weitere 24 Prozent mit starken Auswirkungen (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2018).

Der Begriff per se erzeugt demnach keine direkte persönliche Betroffenheit, wodurch zahlreiche Bemühungen zur Sensibilisierung und Aktivierung der Bevölkerung und teils auch politischer Entscheidungsträger\*innen ins Leere laufen. Über den demografischen Wandel in einen öffentlichen Dialog zu kommen, ist daher nur für wenige Menschen von Interesse – über Möglichkeiten der Verbesserung der lokalen Versorgungssituation oder der Mobilitätsangebote, die Sicherung des Fortbestandes des Vereinslebens, des Dorfgemeinschaftshauses oder die Wiederbelebung brachgefallener Gebäude und Grundstücke im Ortskern aber dagegen schon. Was bei einem Prozess zu beachten ist, der Bürgerinnen und Bürger für den Themenkomplex demografischer Wandel sensibilisieren will, wird im Folgenden dargestellt. Neben dem allgemeinen Forschungsstand im Bereich der Sensibilisierung für den Themenkomplex demografischer Wandel greifen diese Ausführungen vor allem auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem BMBF-geförderten

Modellvorhaben „KOMET – Kooperativ Orte managen im UNESCO-Biosphärenreservat Thüringer Wald“ zurück.

## Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Wird seitens Politik und Verwaltung angestrebt, einen Dialog-, Beteiligungs- und Veränderungsprozess zur aktiven Mitgestaltung des demografischen Wandels durch die Bürger\*innen ins Rollen zu bringen, sollten vorab die lokalen und regionalen Ausgangs- und Rahmenbedingungen umfassend geklärt und vorausgedacht werden. Kommunikations- und Beteiligungsstrategien sowie klare Rollen- und Aufgabendefinitionen sind hierfür geeignete Instrumente (siehe auch Brocksch/Deckert in diesem Band).

Diese sollten von einer eigens dafür eingerichteten Kern- oder Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertreter\*innen der politischen und Verwaltungsspitze sowie weiteren Schlüsselakteuren gemeinsam erarbeitet und getragen werden. In den Strategien sind die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Kapazitäten und Ressourcen (realistisch) einzuschätzen und einzuteilen. Die Besetzung der Kerngruppe ist sorgfältig zu bedenken: So sollte die Gruppe inter- und transdisziplinär besetzt sein und neben den Spitzen auch Schlüsselakteure umfassen. Gleichzeitig sollte die Gruppe nicht zu groß sein, um arbeitsfähig zu bleiben. Sicherlich kann nicht alles vorausgedacht werden und die Strategien und Strukturen müssen auch immer flexibel und veränder-

## Das Projekt

„KOMET – Acht Gemeinden gestalten gemeinsam ihre Region“ ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“.

Interkommunal, mit kooperativen Formaten und Projekten – so gestalten acht Orte im ländlichen Süden des Thüringer Ilm-Kreises ihre Region als attraktiven Wohn-, Lebens- und Arbeitsort. Neue Netzwerke erarbeiten nachhaltige Ansätze der Innenentwicklung, ergänzende Mobilitätsangebote oder lebendige Traditionspflege.

weitere Informationen zum Projekt:

» [www.kommunen-innovativ.de/komet](http://www.kommunen-innovativ.de/komet)

bar sein. Dennoch trägt eine gute Vorbereitung des Prozesses dazu bei, dass dieser nicht bereits nach den ersten Schritten zum Erliegen kommt und die „Mitspieler“ frustriert und nachhaltig demotiviert sind.

Für die Koordination solcher Prozesse ist es zweckmäßig, mindestens ein bis zwei Personen einzusetzen, die für die Öffentlichkeit ansprechbar sind und dem Prozess „ein Gesicht“ geben. Aus den Projekterfahrungen von KOMET und anderen Projekten ähnlicher Art scheint eine Doppelbesetzung dieser kommunalen Koordinatorenfunktion sinnvoll. Über ein Zweierteam können i.d.R. notwendige fachliche und kommunikative Kompetenzen breiter abgedeckt und ausgeglichen werden. Abwesenheitszeiten der Koordinator\*innen durch Urlaub oder Krankheit können abgedeckt und Wissens- und Vertrauensverluste durch Weggang einzelner Koordinator\*innen verringert werden. Die Rolle und Öffentlichkeitswirkung des bzw. der Koordinatoren – oft auch Kümmerer, Demografiemanager\*in, Demografiebeauftragte, Netzwerker oder ähnliches genannt – sind nicht zu unterschätzen und ihre Position sollte daher mit Sorgfalt besetzt werden.

### **Den Ball ins Rollen bringen! Anstoß kollektiver Prozesse**

Um die breite Bürgerschaft für Themen des demografischen Wandels zu sensibilisieren, sie miteinander ins Gespräch zu bringen und darüber zur Mitwirkung zu aktivieren, müssen diese zunächst an „einen Tisch“ geholt und ihnen Raum zum Kennenlernen und Austausch gegeben werden. Hierfür gilt es, bereits die erste Hürde zu nehmen, nämlich die Bürgerinnen und Bürger erstmals wortwörtlich an einen Tisch zu bekommen, d.h. für die Teilnahme an einer Veranstaltung zu gewinnen.

Persönliche Betroffenheit, Neugierde, erkennbare (persönliche) Mehrwerte, soziales Engagement, das Bedürfnis nach Teilhabe und gesellschaftlichem Austausch, aber auch Not, Unzufriedenheit und Widerstände sind wesentliche Anreize, die Menschen motivieren können, sich an einem Dialog zu beteiligen bzw. an einer Veranstaltung teilzunehmen.

Diese Motive gilt es, für den Auftakt eines Dialog- und Beteiligungsprozesses gezielt zu adressieren und sensibel zu nutzen.

In der Auftaktveranstaltung sollten die Bürgerinnen und Bürger zunächst eingeladen werden, ihre Meinung zur allgemeinen Wohn-, Arbeits- und Lebenssituationen vor Ort zu schildern sowie sich über ihre Sorgen als auch Wünsche auszutauschen. Bei diesem Austausch gilt es genau zuzuhören, welche Themen die Menschen vor Ort – d.h. die „Lebensweltexperten“ ihres Sozialraumes – bewegt. Diese sind im anschließenden Prozess aufzugreifen und weiter zu bearbeiten. In aller Regel haben sie mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu tun. Gelingt es, mit den Teilnehmer\*innen in einen ersten konstruktiven, offenen und offensiven Dialog zu kommen, kann ein „Ball“ (Prozess) ins Rollen gebracht werden und ein kollektiver und partizipativer Prozess beginnen.

Im Rahmen des Modellvorhabens KOMET wurden für den Auftakt des Dialogprozesses in den acht KOMET-Kommunen und der Modellregion gute Erfahrungen mit den Veranstaltungsformaten „Bürgerwerkstatt“ und „Bürgermeisterdialog“ gesammelt. Zur Vorbereitung der Veranstaltungen wurden vielfältige Wege und Formen der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit besprochen, wie persönliche Anschreiben der Landrätin an die Bürgermeister\*innen und Gemeinderäte, digitale Anschreiben an Schlüsselakteure, Pressebeiträge, Amtsblätter und öffentliche Bekanntmachung durch Plakate. Eingeladen zu den Bürgerwerkstätten wurde u.a. mit einfachen Formulierungen wie: „Ist unser Ort und unsere Region auch in Zukunft attraktiv und lebenswert für alle Generationen?“, „Was brennt uns unter den Nägeln?“, ... „Neben Antworten auf die Fragen, werden konkrete Vorschläge und Lösungsansätze zu Themenfeldern wie Umgang mit Leerstand und Brachen, Mobilität, Betreuung und Versorgung vor Ort aber auch Stabilisierung des Vereinslebens oder Arbeit und Beschäftigung diskutiert.“ Jede Bürgerwerkstatt wurde zudem durch ein persönliches Gespräch mit den (Ortsteil-)Bürgermeister\*innen und teilweise Ratsvertreter\*innen vorbereitet.

**Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

Persönliche mündliche und schriftliche Ansprache, „Mundpropaganda“, On- und Offline-Pressearbeit (Amtsblätter, Tagespresse, „Umsonstzeitschriften“), Wurfsendung, Flyer, Postkarte, Brief, Plakat, Banner, Fahne, Webpräsenz: Webseiten, Soziale Medien, Newsletter, ...

*u.a.: Projektwebseite [www.biosphaere-komet.de](http://www.biosphaere-komet.de), KOMET-Newsletter, mehr als 120 Beiträge in Amtsblättern, Tageszeitungen und anderen Printmedien in der Region, Flyer, Plakate, Briefe, E-Mails, persönliche Gespräche mit politischen Vertreter\*innen und Schlüsselakteuren, ...*

**Information, Bildung, Meinungserkundung, Dialog, Diskussion und Beteiligung**

On- und offline (Bürger-)Befragung –, Ortsspaziergang, Informationsveranstaltung, Ausstellung, Messe, Tag/Woche der Demografie, Forum, Tagung, Seminar, Workshop, Schule der Dorferneuerung/-moderation, Kollegiale Beratung, Exkursion, Präsentation, Vortrag, Podiumsdiskussion, Bürgerdialog, Dorfgespräch, Zukunftswerkstatt, Zukunftskonferenz, Bürgerstammtisch, Bürgergipfel, Demografie-Werkstatt, Demografie-Café, Open-Space, World-Café, Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Initiativgruppe, thematisches Schulprojekt, Gesprächskreise, ...

*u.a.: Bürgerwerkstätten, Bürgermeisterdialoge, Arbeits- und Projektgruppen, Schule der Dorferneuerung, Bürgerstammtisch, Vereinswerkstatt, Ausbildungs- und Praktikumsmesse, Infoveranstaltung „Wohnraumanpassung“, Informationsveranstaltung „Bauen & Sanieren in der KOMET-Region“, Exkursion „Altengerechten Wohnformen in der Region“, Exkursion „Leerstandsmanagement Hofheimer Allianz“, Exkursion „Lebenswelt-Ver-*

*bundmuseum“, studentische Projektpräsentationen mit Diskussionen und Workshops, Tag des Bürgers, Online-Mobilitätsumfrage, Vereinsumfrage, Forum „Umgang mit verwaorsten Immobilien im ländlichen Raum – Fachveranstaltung zu Rechtsinstrumenten und Praxisfragen“, Fachforum „Aktives Leerstandsmanagement in ländlich-peripheren Räumen“, 4 Studienprojekte „UniKOMET“ sowie mehrere Abschlussarbeiten an der Bauhaus-Universität Weimar*

**Kunst, Kultur und Events**

Künstlerische Intervention/Aktion wie z.B. Guerilla Art/Marketing, Streetbranding, reverse Graffiti o.ä., Ausstellung, Lesung, Filmvorführung, Postkartenaktion, Kreative Zwischenutzung von Brachen und Leerständen, Tag der Innenentwicklung, Tag der Demokratie, ...

*u.a.: Tag des offenen Denkmals (Alte Schule Gehren), Exkursion „Lebenswelt-Verbundmuseum“, Beteiligung am Tag der Sommerfrische Schwarzatal (Böhlen), Guerilla Graffiti „LückenFüller“, Filmvorführungen mit Diskussion in der Sommerakademie Böhlen, ...*

**Anreize**

Förderung (finanziell, ideell, strukturell, Know-How und Beratung), (Bürger-)Wettbewerb, (Zukunfts-/Nachhaltigkeits-)Preis, Regional-, Dorf- oder Ortsteilfonds oder -budget, Jugendfonds, Bürgerhaushalt, ...

*u.a.: Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung / Schwerpunkt der Dorferneuerung, LEADER, Regionalmanagement, Bürgerhaushalt, KOMET-Koordinatorin als Ansprechpartnerin für Arbeitsgruppen und Leerstandsimmobilien*

Auswahl von Formen, Formaten und Instrumenten der Sensibilisierung, Aktivierung und Beteiligung der Bevölkerung zur Mitwirkung an Veränderungsprozessen im Themenkomplex demografischer Wandel (kursiv: die im KOMET-Projekt angewandten Formate und Instrumente)

Auffällig war: Die Höhe der Beteiligung an den Bürgerwerkstätten korrelierte scheinbar eng mit dem Überzeugungsgrad des oder der Bürgermeister\*in und Gemeinderatsmitglieder vom Sinn und Zweck der Veranstaltungen, was die These bestätigte, dass die Überzeugung und der Wille der kommunalen Spitze für den Erfolg von Sensibilisierungs- und Beteiligungsprozessen entscheidend ist.

**Spieltaktik und -methoden**

Zur Sensibilisierung, Aktivierung und Mobilisierung von Menschen zur Mitgestaltung von Veränderungen im Themenkomplex demografischer Wandel steht eine Vielfalt an Methoden zur Verfügung. Die Auswahl geeigneter Formate ist auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Strukturen vor Ort sowie auf die verfügbaren

finanziellen und personellen Ressourcen abzustimmen (siehe auch Herling in diesem Band). So ist beispielsweise in Kommunen, die wenig bis keine Erfahrungen mit Partizipationsprozessen haben, vor allem in der Anfangsphase ein Mehraufwand zu betreiben und zunächst auf niedrigschwelligere Formate zurückzugreifen. Anstatt relativ komplexer Formate wie Bürger- oder Zukunftswerkstätten können sich zu Prozessbeginn – abhängig von der Vorgeschichte und den Vorerfahrungen in den Gemeinden – etwa Ortsspaziergänge (sozialräumliche Begehungen), Bürgerumfragen, Bürgerwettbewerbe, Bürgerstammtische, Exkursionen oder künstlerisch-kreative Aktionen besser eignen. Hierfür sind jedoch weitere finanzielle Ressourcen notwendig.

Die Art und Weise der begleitenden Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit



der Prozesse ist für deren Gelingen entscheidend und darf nicht unterschätzt werden. Transparenz sowie laien- und zielgruppengerechte Ansprache müssen Standard der Arbeit sein, ebenso wie die Nutzung des gesamten Medienspektrums von Print bis zu Online-Medien. Online-Medien können Offline-Medien – so die bisherigen Erfahrungen – aber (noch) nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Mundpropaganda und persönliche Ansprache der Bürgerschaft durch anerkannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens sowie überzeugte Schlüsselpersonen sind nach wie vor die wichtigsten Mittel zur Mobilisierung von Bürgerinnen und Bürgern zur Mitwirkung an Beteiligungsprozessen im ländlichen Raum.

### **Spielberater und Zaungäste**

Insbesondere beteiligungsunerfahrenen Gemeinden und Verwaltungen wird empfohlen, zur Gestaltung und Moderation ihrer Dialog- und Beteiligungsprozesse professionelle Unterstützung hinzuzuziehen. Dies können erfahrene Fachplanungsbüros wie auch spezialisierte Moderator\*innen oder Organisationsberater\*innen für Veränderungsprozesse sein. Auch Hochschulen, Stiftungen oder Einrichtungen wie Nachhaltigkeitszentren, Serviceagenturen für den demografischen Wandel o.ä. können zu Rate gezogen und eingebunden werden. Das Sprichwort „Der Prophet im eigenen Land ist nichts wert“ trifft auch für die Sensibilisierungsarbeit im Themenkomplex demografischer Wandel zu.

Neben Expert\*innen und Impulsen von außen sind selbstverständlich auch die Verwaltungsangestellten mit ihren Kompetenzen entscheidend für die Prozesse. Daher ist eine kontinuierliche Weiterqualifizierung von Verwaltungsangestellten als auch politischen Mandatsträger\*innen stets gewinnbringend. In KOMET haben sich als Weiterbildungsformate auch kollegiale Erfahrungsaustausche, d.h. der Austausch auf Augenhöhe unter Verwaltungsmitarbeiter\*innen sowie Exkursionen bewährt. So tauschten beispielsweise in einem Regionalforum zum Thema „Umgang mit verwahrlosten Immobilien“ zahlreiche Verwaltungsangestellte und politische Vertre-

ter\*innen aus ganz Thüringen Erfahrungen anhand ausgewählter Fallbeispiele aus der KOMET-Region aus und erarbeiteten gemeinsam Lösungsansätze für die Fälle. Im Rahmen einer Exkursion zur erfahrenen Hofheimer Allianz konnten 15 Akteure der KOMET-Region (darunter Verwaltungsangestellte, politische Mandatsträger\*innen sowie engagierte zivilgesellschaftliche Akteure) ihre Erfahrungen mit den Akteuren der Hofheimer Allianz austauschen – auf Augenhöhe und direkt vor Ort.

### **Am Ball bleiben, Tore schießen und Erfolge feiern...**

Ist der Prozess erfolgreich angestoßen, ist dafür Sorge zu tragen, diesen kontinuierlich fortzuführen, d.h. am Ball zu bleiben. Eine erzeugte „Aufbruchsstimmung“ darf nicht durch zu lange Pausen verspielt werden, denn nur in seltenen Fällen entwickeln sich zart angestoßene Prozesse, Projektideen oder neu gegründete Projektgruppen zu Selbstläufern. Insbesondere in der Anfangsphase der Projektgruppenarbeit ist eine intensive fachliche und kommunikative Unterstützung erforderlich. Da diese Arbeit aus Kapazitätsgründen meist jedoch nicht von dem oder den Koordinatoren allein geleistet werden kann, ist die Suche nach Partnern geboten. Wie für die Prozessinitiierung stehen auch für die Sensibilisierungs- und Aktivierungsarbeit im laufenden Prozess unterschiedlichste Formate und Methoden zur Verfügung.

Um „Mitspieler“ bzw. Mitwirkende am Prozess bei der Stange zu halten und Skeptiker oder auch Nörgler zu besänftigen, bedarf es möglichst schnell erfahrbarer erster Erfolge. Als Erfolge sind nicht nur gelungene Projekte, sondern auch gelungene Prozesse zu werten, über die beispielsweise Missverständnisse, Gerüchte oder Falschnachrichten aus dem Weg geräumt, Kommunikationsstörungen behoben und hierüber das „Klima“ in der Gemeinde verbessert werden. So ist es für viele Menschen bereits wohltuend, wenn sie sich gut informiert und von den politischen Mandatsträger\*innen gehört fühlen. Wiederholt zeigt sich, dass über moderierte Dialog- und Beteiligungsprozesse auch Kritik und

überhöhte Ansprüche an Kommunalpolitik und verwaltung nivelliert werden können.

Sind Erfolge erreicht, egal ob projekt- oder prozessbezogen, gilt es, diese gut zu kommunizieren und auch zu feiern. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ arbeiten heute viele non-profit-Organisationen, warum also nicht auch Kommunen oder Regionen?

### Hürden nehmen und mit Niederlagen umgehen...

Nicht immer führen Beteiligungsprozesse zum (von der Politik erhofften) Erfolg, auch wenn sie gut konzipiert und durchgeführt werden. Dies kann verschiedenste Gründe haben: So können beispielsweise Sachverhalte, die von der Politik als Problem betrachtet werden, für große Teile der Bevölkerung nicht von Belang sein bzw. keine Betroffenheit erzeugen, da diese sich bereits mit dem Umstand arrangiert haben oder nicht als Problemlage empfinden. Für die Menschen besteht dann kein Anlass, sich persönlich für Veränderungen einzusetzen. Eine Mobilisierung ist daher kaum möglich.

Weitere Hemmnisse für Aktivierungs- und Beteiligungsprozesse sind hohe Pendlerzahlen in den ländlichen Regionen sowie ein hoher Altersdurchschnitt der Bevölkerung. Wochenendpendlern und Menschen mit langen Arbeitswegen fehlt es häufig an notwendigen zeitlichen Ressourcen, sich neben den familiären Verpflichtungen oder Vereinspflichten noch anderweitig zu engagieren (siehe auch Othengrafen u.a. in diesem Band). Hochaltrigen fehlt i.d.R. neben der körperlichen Fitness und Mobilität oft auch das Zutrauen in sich selbst, Verantwortung für langfristige Projekte zu übernehmen. Auch in Kommunen, in denen die Bewohner\*innen bereits negative Beteiligungserfahrungen gemacht haben, ist es schwierig bis unmöglich, Menschen zur Mitwirkung zu motivieren. Hier muss zunächst über viele kleine Schritte wie bilaterale Gespräche, Dialogangebote, „ernst gemeintes Beschwerdemanagement“ o.ä. wieder ein Vertrauensverhältnis zwischen Politik und Zivilgesellschaft aufgebaut werden.

### Erfolgsfaktoren für Beteiligungs- und Veränderungsprozesse – eine Auswahl

- Veränderung und Beteiligung muss „Chefsache“ und politisch gewollt sein
- Zeit, Geduld und Mut
- Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als Chance vermitteln
- klare Strukturen, Rollen-, Aufgabenverteilungen und Ansprechpartner\*innen/ Koordinator\*innen (Kümmerer)
- realistische Ressourcenplanung für die Prozessgestaltung (Zeit, Geld, man-power und Kompetenzen)
- intensive und kompetente Vorbereitung, Durchführung und Begleitung des Prozesses, professionell und neutral
- „aufsuchende Arbeit“ bzw. weitestgehend mögliche persönliche Ansprache der Schlüsselakteure und Zivilgesellschaft
- laiengerechte, zielgruppenorientierte Formate und Kommunikation
- kontinuierliche, transparente, aufrichtige und ergebnisoffene Prozessgestaltung
- kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Zuhören, Sorgen, Ängste, aber auch Bedürfnisse der Menschen ernst nehmen
- Vermeidung von Überforderungen aller Beteiligten (Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik)
- keine Überforderung zivilgesellschaftlichen Engagements mit ursächlich kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge
- Ehrenamt braucht Hauptamt
- kontinuierliche Reflexion und Lernbereitschaft = Lernen aus Erfolgen als auch Misserfolgen
- Beteiligung muss auch Spaß machen
- Der Schritt vom Reden zum Tun darf nicht zu lang sein.
- keine Überpartizipation, d.h. intelligente Abstimmung parallel laufender Verfahren und Prozesse

Gelingensfaktoren für Beteiligungs- und Veränderungsprozesse

Ein weiterer Grund, warum es in manchen Gemeinden und Regionen weniger gelingt, Menschen zu mobilisieren als in anderen, kann eine „Überpartizipation“ der Bevölkerung sein, teils auch als „Projektitis“ bezeichnet. Zu viele Informations- und Beteiligungsangebote – im negativsten Fall inhaltlich und organisatorisch nicht untereinander abgestimmt und vernetzt – können die Bevölkerung ermüden und überfordern (siehe auch Kummel u.a. in diesem Band).

### Spielauswertung und aus Erfahrung lernen

Da Beteiligungs- und Veränderungsprozesse immer ergebnisoffene Prozesse sind, muss mit Niederlagen oder „Spielverzögerungen“ im Verlauf gerechnet werden. Im Sinne von lernenden Prozessen können daraus aber immer wertvolle Erfahrungen für kommende Schritte gewonnen werden. Daher sind die regelmäßige Evaluation und Reflexion der einzelnen Prozessschritte wichtig. Hierfür fehlt es in der Kommunalpraxis jedoch oft an der notwendigen Zeit und dem Geld; teils aber auch am politischen Willen.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, regelmäßig zu hinterfragen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden und falls nicht, woran es gelegen haben könnte. Lag es an „Eigentoren“, externen Fouls, widrigen Umständen oder waren es vielleicht unrealistische, zu hoch gesteckte Erwartungen? Letztere sind oft der Grund für Enttäuschungen auf allen Seiten. An dieser „Spielauswertung“ bzw. Evaluation der Prozesse ist die gesamte Steuerungsgruppe zu beteiligen. Gemeinsam ist auch die Spieltaktik (Kommunikations- und Beteiligungsstrategie) für die nächsten Prozessschritte nachzujustieren. Für die gemeinsame Reflexion eignen sich moderierte Klausurveranstaltungen abseits der geregelten Steuerungsgruppentreffen. Auch neutrale Dritte und externe Moderation hinzuzuziehen kann hilfreich sein.

### Resümee

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass es weder Patentrezepte noch Erfolgsgarantien für Sensibilisierungs-, Beteiligungs- und Mobilisierungsprozesse bzw. die Anwendung der dafür zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden gibt. Es gibt jedoch einige Faktoren, die sowohl zum Gelingen als auch Scheitern von Prozessen beitragen können.

Während zum Beispiel Intransparenz, falsche Versprechungen, die Überforderung zivilgesellschaftlichen Engagements als auch „Projektitis“ die Bereitschaft zum Dialog und zur Mitwirkung an Veränderungsprozessen hemmen oder nachhaltig zerstören können, sind wiederkehrende

positive und Mut machende Erlebnisse, Unterstützungsstrukturen und Wertschätzung Engagement fördernd.

In der vorstehenden Übersicht sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Beteiligungs- und Veränderungsprozesse nochmals stichpunktartig zusammengefasst. Ergänzend sind die Qualitätskriterien für gute Beteiligung des Netzwerks Bürgerbeteiligung (vgl. 2013) in den Blick zu nehmen.

Unabdingbar für den erfolgreichen Anstoß und die Durchführung langfristiger Beteiligungs- und Veränderungsprozesse im Themenkomplex demografischer Wandel sind aber vor allem politische Unterstützung sowie fachliche Kompetenzen, finanzielle und personelle Kapazitäten und Ressourcen sowie viel Zeit, Geduld und Mut.

Insbesondere Städte und Gemeinden in strukturschwachen Regionen mit beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen in den Verwaltungen fehlen diese unabdingbaren Kompetenzen und Ressourcen jedoch in aller Regel. Ohne langfristige Unterstützung von außen ist es diesen Kommunen kaum möglich, neben der Erfüllung der Pflichtaufgaben, dauerhaft partizipative Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Daher kommt neben der finanziellen Förderung investiver Maßnahmen in ländlichen Regionen der Förderung nichtinvestiver Maßnahmen besondere Bedeutung zu. Diese sollte bei der Ausgestaltung zukünftiger Förderrichtlinien auf Bundes-, Landes- als auch EU-Ebene Berücksichtigung finden.

### Zum Weiterlesen

Bayerisches Ministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (Hrsg.) (2017): Kleine Gemeinden – demografiefest in die Zukunft: ein Leitfaden. München. Online verfügbar unter: <https://www.bestellen.bayern.de/shoplink/10010655.htm> (zuletzt geprüft: 20.09.2019).

Brocksch, Franziska / Deckert, Anna (2020): Lebendige Beteiligung in regeltem Rahmen, in: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im demografischen Wandel. Berlin. Online verfügbar unter: [www.kommunen-innovativ.de](http://www.kommunen-innovativ.de) (zuletzt geprüft 01.07.2020).

Deutsche Vernetzungsstelle ländliche Räume (Hrsg.) (2011): Zielgruppenorientierte Beteiligung – (Neue) Akteure für den regionalen Prozess gewinnen und motivieren. Protokoll eines Workshops. Online verfügbar unter: [https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05\\_Service/Veranstaltungen/2011/Beteiligung/Dokumentaion\\_Beteiligung.pdf](https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05_Service/Veranstaltungen/2011/Beteiligung/Dokumentaion_Beteiligung.pdf) (zuletzt geprüft: 20.09.2019).

Deutsche Vernetzungsstelle ländliche Räume (Hrsg.): Magazin für ländliche Räume: LandInForm und LandInForm Spezial, z.B. LandInForm Ausgabe 2/2019. Bürger und Kommune; LandInForm Ausgabe 3.2013: Aktive Öffentlichkeit - Wir machen Zukunft!; LandInForm Spezial 3: Jugend und Regionalentwicklung. Online verfügbar unter: <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/publikationen/dvs-zeitschrift> bzw. <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/publikationen/landinform-spezial> (zuletzt geprüft: 20.09.2019).

Henkel, Gerhard (2016): Rettet das Dorf – Was jetzt zu tun ist. München.

Herling, Otfried (2020): Kommunikation in der Innenentwicklung – Vermittlung und Netzwerkmanagement – eine Aufgabe für die Region?, in: Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.): Kommunen innovativ – Lösungen für Städte und Regionen im

demografischen Wandel. Berlin. Online verfügbar unter: [www.kommunen-innovativ.de](http://www.kommunen-innovativ.de) (zuletzt geprüft 01.07.2020).

Jurrack, Ulrike (2017): Bürgerwerkstätten – Impulse für den demografiefesten Umbau einer Modellregion in Thüringen, in: eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 03/2017 vom 24.10.2017. Online verfügbar unter: [https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter\\_beitraege/3\\_2017/nbb\\_beitrag\\_jurrack\\_171024.pdf](https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter_beitraege/3_2017/nbb_beitrag_jurrack_171024.pdf) (zuletzt geprüft: 20.09.2019).

Stiftung Mitarbeit & ÖGUT (Hrsg.) (2018): Bürgerbeteiligung in der Praxis. Ein Methodenhandbuch. Bonn.

### Die Autorin

Ulla Schauber, Dipl.-Ing.; Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Architektur und Urbanistik; Arbeitsschwerpunkte: (Bürger-) Beteiligung in Stadtentwicklungs- und Dorferneuerungsprozessen, Zukunftsfähige Dorf- und Regionalentwicklung im Zeichen des demografischen Wandels, Leerstandsmanagement in ländlichen Räumen und gemeinschaftlich orientierte Wohnformen in Stadt und Land; [susanne.riese@uni-weimar.de](mailto:susanne.riese@uni-weimar.de) (Sekretariat)

### Literatur

- » Institut für Demoskopie Allensbach (2018): Demographischer Wandel: Wahrnehmungen und Einschätzungen der Bevölkerung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung im Oktober 2017. Gütersloh. Online verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/demographischer-wandel-wahrnehmungen-und-einschaetzungen-der-bevoelkerung> (zuletzt geprüft: 20.05.2020).
- » Netzwerk Bürgerbeteiligung (2013): Qualitätskriterien Bürgerbeteiligung im Netzwerk Bürgerbeteiligung – 10 Anforderungen an eine gute Bürgerbeteiligung. Online verfügbar unter: <https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/kommunale-beteiligungspolitik-gestalten/qualitaetskriterien-buergerbeteiligung> (zuletzt geprüft: 20.05.2020).