

Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse am Beispiel Schwentinetal/Barkauer Land

Sabine Slapa

1 Einleitung

Veranlasst durch zwei erfolgreiche Vorgängerprojekte in der Region Schwentinetal/Barkauer Land (Kreis Plön, Schleswig-Holstein) haben sich die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung im Jahre 2006 dazu entschlossen, die Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse (LSE) III mit dem Schwerpunkt „Demographische Herausforderungen“ zu beantragen. Dabei wurde von einer grundlegenden gesellschaftlichen Herausforderung ausgegangen, ohne jedoch zu Beginn des Prozesses die demographische Dynamik der Region zu kennen. Mit Hilfe der LSE III wurde untersucht, ob diese Schwierigkeit besteht. Die Besonderheit dieser dritten LSE besteht zum einen in der angewandten Methode und zum anderen im räumlichen Umgriff.

Der Raum Schwentinetal/Barkauer Land ist mit seinem Projektansatz einen neuen und in vieler Hinsicht experimentellen Weg zur Bewältigung demographisch bedingter Herausforderungen gegangen. Die LSE III wurde unter biokybernetischen Grundregeln erstellt; für die Beschreibung und Analyse des Untersuchungsraumes kam das Sensitivitätsmodell nach Prof. Vester® zum Tragen.

Der Raum „Schwentinetal/Barkauer Land“ besteht aus unterschiedlich strukturierten Teilräumen: die Kleinstadt Preetz, die suburbanen unabhängigen Gemeinden Raisdorf und Klausdorf (heute Stadt Schwentinetal, am Stadtrand von Kiel gelegen) sowie die Gemeinden des Amtes Preetz-Land mit Verwaltungssitz in Schellhorn mit ca. 39 600 Einwohnern. Grundlage der Zusammenarbeit waren einerseits die langjährigen Verflechtungsbeziehungen der Stadt Preetz mit den unmittelbar angrenzenden Gemeinden des Amtes Preetz-Land und andererseits die intensive räumliche und funktionale Vernetzung der suburbanen Gemeinden Klausdorf, Raisdorf mit Pohnsdorf und Rastorf.

Die Anwendung des Sensitivitätsmodells erfordert eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Da der Analyse Raum ein konstruierter Raum ist, in dem es Koope-

Frederic Vester im Vorwort seines Buches „Die Kunst vernetzt zu denken“¹: „Die dringende Notwendigkeit einer Umsetzung des Vernetzten Denkens in die planerische Praxis mit der Vorgabe, die zunehmende Komplexität nicht zu meiden, sondern sie zu nutzen, hat mich daher immer stärker beschäftigt. Dabei war mir bewusst, dass die darauf beruhenden Planungs- und Entwicklungsmethoden andere sein müssten, als sie für das unvernetzte Vorgehen mit seinen oft kontraproduktiven Strategien eingesetzt wurden. Denn die sich häufenden Fehlschläge in den vergangenen Jahren zeigen, dass die klassischen Planungsansätze, sei es im Unternehmensbereich, in der Regionalplanung, in der Entwicklungshilfe oder in der Umweltpolitik an den immer komplexeren Wirkungen und Rückwirkungen, die damit nicht erfasst werden, scheiterten, ja scheitern mussten. Hier Besserung zu erzielen, war Anlass für mich, mit dem Sensitivitätsmodell ein anwenderfreundliches Verfahren zu entwickeln, mit dem es gelingen würde, den Sprung von deterministischen Hochrechnungen, immensen Datensammlungen und geschlossenen Simulationsmodellen hin zu einer biokybernetischen Interpretation und Bewertung des Systemverhaltens zu vollziehen.“

rationserfahrungen oder gemeinsame Entwicklungen bisher nur in räumlichen Teilsegmenten gab, war zum Zeitpunkt der Initiierung des Projektes nichts über die Funktionsfähigkeit des Gesamtgebietes bekannt. Mit der LSE III sollte grundsätzlich geprüft werden, ob diese Region ein zukünftiger Handlungsraum werden kann. Zu Projektbeginn war zudem nicht klar, ob dieser Raum einer demographischen Dynamik unterliegt.

Der damalige leitende Verwaltungsbeamte des Amtes Preetz-Land, Reinhard Gromke, initiierte den Prozess der LSE III mit Hilfe des Sensitivitätsmodells Prof. Vester®. Träger dieser LSE III war die Arbeitsgemeinschaft Schwentinetal/Barkauer Land GbR, ein Zusammenschluss der o.g. Kommunen, die mit der Erarbeitung der systemischen Regionalentwicklung ein Planungsbüro beauftragte. Das Sensitivitätsmodell betrachtet den Raum als System. Dieses System wird mit Hilfe von Variablen beschrieben, es beinhaltet sowohl natürliche wie soziale und kulturelle Aspekte. Über die Analyse der vorhandenen Beziehungen zwischen den Variablen wird die Dynamik des Raumes ermittelt. Das Besondere an dem Sensitivitätsmodell ist, dass die Zusammenhänge nicht empirisch über objektive Maßzahlen ermittelt werden, sondern durch Diskussion, also subjektiv, zustande kommen. Es wird erfasst, wie sich die Dynamik einer Region in den Köpfen ihrer Bewohnerinnen und Bewohner darstellt.

Sabine Slapa
die raumplaner
Alt-Moabit 62
10555 Berlin
E-Mail:
s.slapa@die-raumplaner.de

Die Einflüsse, die die einzelnen Variablen auf das System haben, und die Wirkungen, die diese aufeinander und auf das System ausüben, werden als konsensuales Meinungsbild ermittelt. Parallel werden objektive Daten zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung und Struktur sowie zur Struktur und Entwicklung der Kulturlandschaft erhoben, den Meinungen der Bewohnerinnen und Bewohner gegenüber gestellt und diskutiert.

Die Intention des Projektes war, vernetztes Denken zu erproben und zu erlernen. Grenzen in der Wahrnehmung aller Beteiligten

sollten überschritten und damit eine Erweiterung des Horizontes im Denken angestoßen werden. Das Projekt war methodisch ohne Vorbild, so dass es in erster Linie als gemeinschaftlicher Lernprozess verstanden und entsprechend gestaltet wurde.

Die LSE III hat mit Hilfe der systemischen Untersuchungsmethode die demographische Entwicklung diagnostiziert und analysiert. Abschließend ergaben sich unterschiedliche Erwartungen an neue Kooperationsformen von Kommunalverwaltungen.

(1)
Frederic Vester: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Mai 2002, 5. Auflage Mai 2005, Deutsche Verlagsanstalt GmbH, München.

Abbildung 1
Karte Untersuchungsraum



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der topografischen Karte 1:25 000 Schleswig-Holstein, Hamburg

2 Prozessablauf LSE III

Das Projekt LSE III gliederte sich in zwei Phasen: erstens die Diagnosephase mit Systembeschreibung und Systemanalyse und zweitens die Lösungsphase.

Prozess begleitend wurden Informationsveranstaltungen und Aktionen durchgeführt. Ein Lenkungsteam, bestehend aus den Gesellschaftern der Arbeitsgemeinschaft Schwentinetal/Barkauer Land GbR, übernahm die Projektsteuerung. Durch eine klar strukturierte Öffentlichkeitsarbeit unter Einsatz des Amtsblatts des Amtes Preetz-Land und der Tagespresse wurde der Prozess immer wieder in die Öffentlichkeit getragen und eine entsprechende Transparenz gewährleistet. Der Prozess war offen, sodass interessierte Bürgerinnen und Bürger laufend dazu stoßen konnten.

Diagnosephase

Systembeschreibung und Systemanalyse

Folgende neun Arbeitsschritte sind für eine Systemanalyse nach Vester® zu durchlaufen:

1. Systembeschreibung: Systemabgrenzung, Probleme, Ziele, erstes Systembild
2. Variablensatz: Erfassung der Einflussgrößen und Indikatoren
3. Kriterienmatrix: Prüfung auf Systemrelevanz
4. Einflussmatrix: darstellen und überprüfen der Wechselwirkungen
5. Rollenverteilung: kybernetische Rolle der Variablen im System
6. Wirkungsgefüge: Vernetzung und Regelkreisanalyse
7. Teilszenarien: Visualisierung von Einzelfunktionen
8. Simulation: Wenn-Dann-Prognosen und Policytests
9. Systembewertung: nach den Grundregeln der Biokybernetik

Die aufeinander aufbauenden einzelnen Arbeitsschritte sollten sinnvollerweise nacheinander bearbeitet werden. Das Modell bietet jedoch mit seiner rekursiven Struktur die Möglichkeit, neue relevante Erkenntnisse in späteren Arbeitsschritten ständig als Korrektur in vorhergehende Ar-

beitsschritte einzuarbeiten. Damit kann das System stetig präzisiert und immer wieder bezogen auf externe, nicht zu beeinflussen- de Faktoren neu bewertet werden. Dies ist gerade bei Entwicklungs- und Planungsprozessen ein großer Vorteil.

Das Modell kann nicht nur bei der Analyse und Konzepterstellung angewendet werden, sondern auch bei der Umsetzung ausgewählter Maßnahmen. Insbesondere hier wird die gesamte Kraft und Bedeutung des Modells für den Prozess deutlich. Durch Simulationen können Maßnahmen in ihrer Bedeutung für das Gesamtsystem erprobt werden. Maßnahmen bewirken Veränderungen im System. Da diese Veränderungen durch kontinuierliche Anwendung des Modells laufend in das System eingespeist werden, ist keine Fortschreibung in bestimmten Intervallen notwendig. Das Sensitivitätsmodell wächst in der Planung mit, so dass das Konzept stets auf aktuellem Stand bleibt. Handlungsschritte und Maßnahmen stehen somit fortlaufend auf dem Prüfstand und können der aktuellen Situation angepasst werden.

In der LSE III wurden die Arbeitsschritte für verschiedene regionale Ebenen in verschiedenen Abschnitten gebündelt:

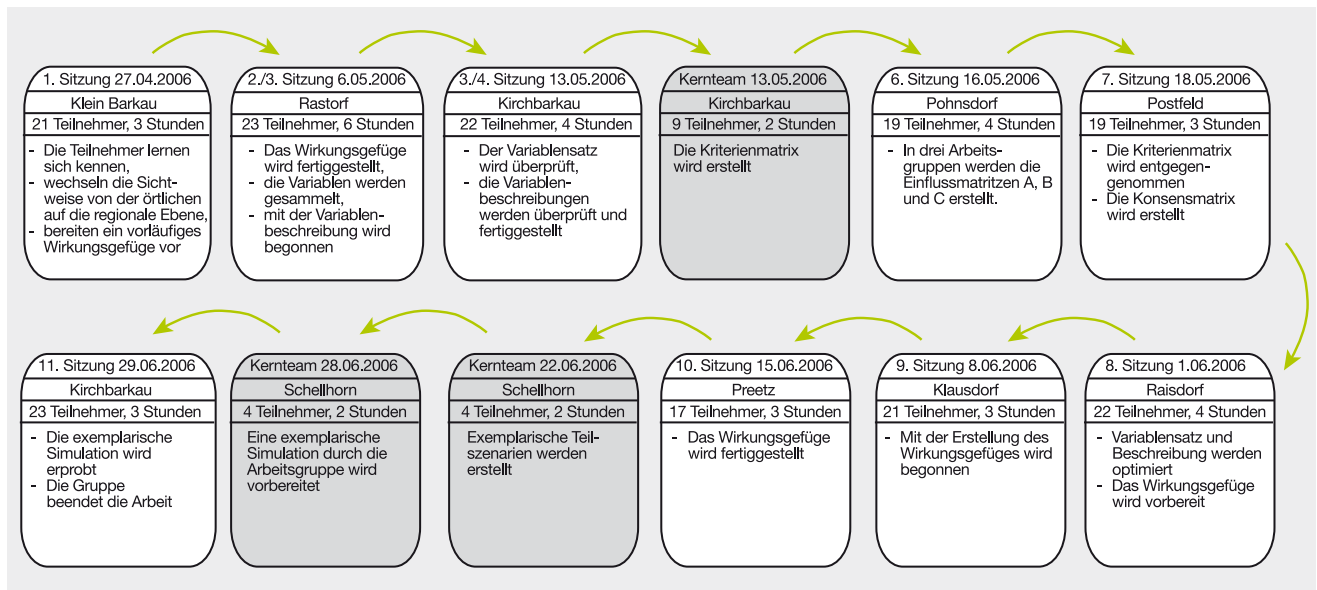
Systemrelevante Variablen auf kommunaler Ebene

Die Arbeitsschritte 1–5 (subjektive Benennung und Charakterisierung der systemrelevanten Variablen, Erarbeitung der Rollenverteilung und Einflussmatrizen) wurden in fünf Arbeitsgruppensitzungen umgesetzt und von ehrenamtlichen Moderatoren unterstützt. Diese Phase diente zugleich der Einführung in die Methode. Professionelle Moderatoren begleiteten den Prozess nur zu bestimmten Phasen. Die Ergebnisse aus den Kommunen bildeten die Grundlagen für die Beschreibung des regionalen Netzwerkes.

Systemrelevante Variablen auf regionaler Ebene

Eine Auswahl von Mitgliedern der örtlichen Arbeitsgruppen setzte unter Anleitung hauptamtlicher Moderatoren die Arbeit auf regionaler Ebene fort. Dabei wurden die bereits erworbenen methodischen Fähigkeiten und inhaltlichen Erkenntnisse genutzt, um eine optimierte Systembeschreibung des regionalen Netzwerkes zu erhalten.

Abbildung 3
Der Prozeßverlauf zur Beschreibung und Analyse des regionalen Netzwerks



Quelle: eigene Darstellung

Die endgültige Systembewertung nach biokybernetischen Grundregeln (Arbeitsschritt 9) war in dieser Phase noch nicht möglich. Stattdessen wurden verwertbare Interpretationsvorschläge und Entwicklungsgrundsätze auf biokybernetischer Grundlage dargestellt.

Bei der Projektkonzeption wurden für diese Aufgabe fünf 3-stündige und zwei 6-stündige Sitzungen eingeplant. Die Moderation erfolgte jetzt durch hauptamtliche Moderatoren, die von ehrenamtlichen Moderatoren der örtlichen Ebene unterstützt wurden.

Zusätzlich haben sich die ehrenamtlichen Moderatoren und Arbeitsgruppenmitglieder in zwei Kernteams für vertiefende Arbeiten zusammengefunden. Diese Kernteams erarbeiteten die Kriterienmatrix und Teilszenarien mit Vorbereitung einer Simulation.

Erhebung objektiver Fakten und Strukturdaten

Zur Spiegelung der subjektiven Systemanalyse wurden objektive Fakten und Daten erhoben. Um dem Fokus „Demographischer Wandel“ gerecht zu werden, wurden Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistikamtes Nord in den Gesamtprozess integriert.

Gutachterliche Bewertung der Diagnosephase

Die Systembeschreibung und Analyse des regionalen Netzwerkes wurde gutachterlich bewertet und mit Thesen hinterlegt. Der Fokus lag dabei auf:

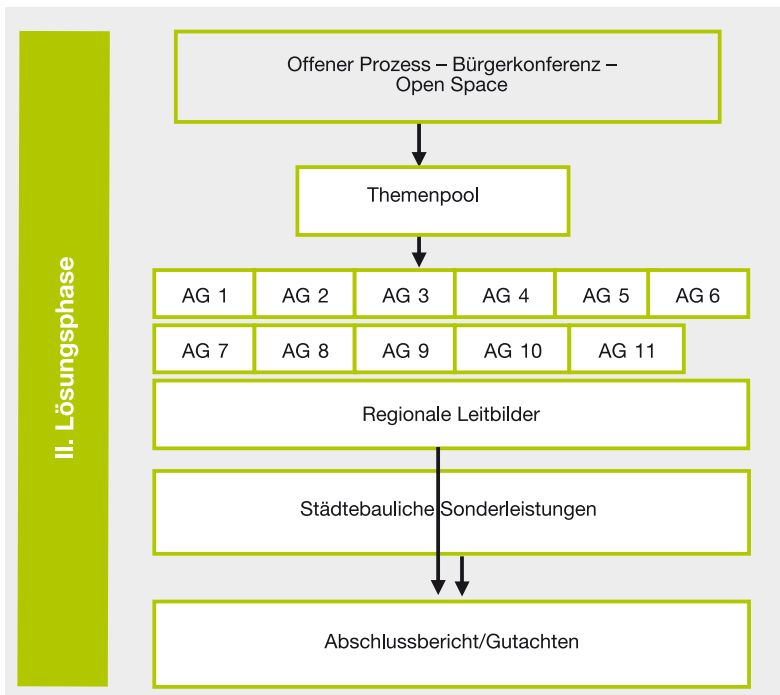
- Anmerkungen zur Methode,
- Anmerkungen zur Auswahl der Variablen und Indikatoren und
- Interpretation des regionalen Systemmodells

Herausgearbeitet wurden die Potenziale für eine nachhaltige Entwicklung in strategischen Handlungsfeldern.

Lösungsphase

Die Lösungsphase startete als offener Prozess im September 2006 mit einer Bürgerkonferenz nach dem Open-Space-Verfahren. Mit diesem Verfahren erhielten erneut alle interessierten Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, sich auch noch zu diesem späten Zeitpunkt aktiv in den Prozess einzubringen. Die in der Bürgerkonferenz artikulierten Themen wurden größtenteils in die Lösungsphase übertragen und im Zeitraum von September bis November 2006 in Arbeitsgruppen bearbeitet. Dazu gehörte auch die Erarbeitung der regionalen Leitbilder.

Abbildung 4
Lösungsphase



Quelle: eigene Darstellung

Die Erarbeitung von regionalen Leitbildern und -projekten mit konkreten Lösungsansätzen erfolgte hier nicht über die übliche Erfassung und Bewertung regionaler Stärken und Schwächen. Grundlage hierfür war vielmehr die Beschreibungen der fünf örtlichen Systeme und die darauf aufbauende Beschreibung und Analyse des regionalen Systems.

Die Beteiligungsphase wurde mit den Inhalten vorliegender Planungen aus den Bereichen Städtebau, Verkehr, Natur und Kultur angereichert. Die Planungen wurden im Hinblick auf mögliche städtebauliche und naturräumliche Entwicklungspotenziale auf der regionalen Ebene bewertet und dienten der Vorbereitung eines möglichen regionalen raumordnerischen Rahmenplanes.

Gutachterliche Bewertung des Gesamtprozesses

Der Gesamtprozess und die einzelnen Phasen (die Diagnosephase und die Lösungsphase mit den in den Arbeitsgruppen entwickelten Projekten) wurden zum Abschluss einer gutachterlichen Bewertung unterzogen. Der insgesamt gut eineinhalb Jahre dauernde Prozess konnte in der Summe mindestens 200 Aktive mit unterschiedlichem Engagement und Dauer binden.

3 Ausgewählte Ergebnisse des Sensitivitätsmodells

Untersuchungsraum und Untersuchungsfrage

Das System, welches die Grundlage im Netzwerk dieser LSE III bildet, muss räumlich bestimmbar sein. Im LSE III-Raum wurden zwei Verflechtungsbereiche identifiziert: Auf der einen Seite die Stadt Preetz und die amtsangehörigen Gemeinden des Amtes Preetz-Land sowie auf der anderen Seite die amtsfreien Gemeinden Raisdorf und Klausdorf (heute Stadt Schwentinetal). Diese Teilbereiche begründen sich allerdings nicht systemisch, sondern ergeben sich aus Verflechtungen der Verwaltungen. Räumlich gesehen sind Raisdorf und Klausdorf suburbane Gemeinden, die stark auf Kiel bezogen sind. Preetz ist eine Kleinstadt mit einem recht klar abgrenzbaren urbanen Bereich und zentralen Funktionen. Die amtsangehörigen Gemeinden des Amtes Preetz-Land liegen dagegen im ländlich agrarisch geprägten Raum. Damit stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, diese drei Teile „suburbaner Raum, kleinstädtischer Raum und ländlich agrarisch geprägter Raum“ als ein System zu betrachten oder sie als Teilräume zu untersuchen. In der LSE III wurden die Teilräume, wie beschrieben, als ein Raum betrachtet. Zur Klärung dieser Frage sollte in der Systembetrachtung immer wieder ein zweiter gesonderter Blick auf die drei Teilräume gerichtet werden. Es hätten also drei Systeme bestimmt werden müssen, um ihre internen Verflechtungen gesondert zu analysieren, was aber im Rahmen der LSE III nicht erfolgt ist.

Grundlage der Einflussmatrix, Rollenverteilung und des Wirkungsgefüges des Sensitivitätsmodells ist die Beschreibung der Ausgangssituation mit Bezug auf eine künftige Problemlösung und die dafür entscheidenden Variablen. Im System „Raum Schwentinetal/Barkauer Land“ lag jedoch kein unmittelbares Problem vor. Damit konnten auch keine Aspekte für eine künftige Problemlösung genannt werden. Hauptaufgabe dieser Ländlichen Strukturentwicklungsanalyse war es, den zukünftigen demographischen Herausforderungen zu begegnen. Welche und in welchem Umfang diese konkret sein werden, war zuvor nicht bekannt und lässt sich auch nur an Hand von Mo-

dellrechnungen einschätzen aber nicht vorhersagen.

Damit mussten die Mitglieder der regionalen Arbeitsgruppe mit mehreren Herausforderungen umgehen:

- mit der Analyse eines nicht institutionalisierten, noch zu bildenden Raumes (Ziel ist die regionale Zusammenarbeit bzw. deren Sinn zu bestätigen bzw. zu negieren),
- mit der Analyse eines Raumes, der unterschiedlich strukturiert ist; von suburban bis zu ländlich geprägt,
- mit dem nicht Vorhandensein eines aktuellen Problems, dafür aber mit Modellrechnungen zu demographischen Entwicklungen.

Systembeschreibung und Variablensatz

Die Beschreibung des regionalen Netzwerkes wird auf unterschiedlichen Ebenen vollzogen: so werden *theoretisch bestimmbare Größen* wie Identität und Kommunikation, *Bewertungen* wie Stärken und Schwächen, *Strukturen* wie Bevölkerungsstruktur und *Strategien* wie Sensibilisierung für Offenheit genannt. Diese Vermischung lässt sich nicht vermeiden, aber es muss immer wieder darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Ebenen im Bewusstsein bleiben und in der Weiterarbeit mit systemrelevanten Kategorien belegt werden. Die Einflussmatrix und das Wirkungsgefüge spiegeln eine Reihe von Hypothesen wider, die durch Diskussionsprozesse entstanden sind.

Die nachfolgende Tabelle fasst die im Rahmen der LSE III subjektiv bestimmten Variablen zusammen. Dieser Auflistung können allgemeine Empfehlungen für die Anwendung anderer Regionalentwicklungen entnommen werden.

4 Erfolge und Hemmnisse in der Anwendung des Modells

Die Erfahrungen und Vorstellungen von Bürgerinnen und Bürgern sind in die Hypothesen des Sensitivitätsmodells eingeflossen. Obwohl es im transparenten, offenen Prozess immer wieder für alle die Möglichkeit der Beteiligung gab, waren es vor allem professionelle und besonders interessierte Bewohnerinnen und Bewohner, die sich in

die Erarbeitung der Hypothese einbrachten. Auf diese Weise kamen die äußerst interessanten Hypothesen zu Stande. Dies kann jedoch eine wissenschaftliche Überprüfung wichtiger Korrelationen nicht ersetzen. Allerdings stellt das Verfahren heuristisch einen großen Gewinn dar, wenn es gelingt, einzelne starke Beziehungen zu identifizieren. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss auf jeden Fall berücksichtigt werden, dass die Vielzahl der Indikatoren zu unterschiedlichen Sichtweisen führen kann, so dass sich immer die Frage lohnt: „Wie war dieser Zusammenhang gemeint? Kann es sein, dass der Konsens instabil ist?“.

Bezüglich ihrer kybernetischen Rolle im System konzentrieren sich die einzelnen Variablen zwischen „aktiv und passiv“ sowie „kritisch und puffernd“ jeweils im Mittelfeld. Es gibt in allen Bereichen nur wenige Variablen, die „extremer“ bewertet wurden. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Gruppierung der Variablen im Mittelfeld durch den in der Methode „angelegten Zwang“ zum Konsens zumindest mit bedingt ist. Die mittlere Gruppierung der Variablen kann als ein Indikator für Kompromissfähigkeit gesehen werden; eine notwendige Voraussetzung für jedes gemeinsames, regionales und damit politisches Handeln. Die wenigen Variablen, die sich auch im Konsens als prägnante Faktoren durchsetzen konnten, sind von besonderem Interesse.

Kooperatives Handeln kommt gerade in unterschiedlich geprägten Räumen durch Aushandeln und Austausch zustande. So unterscheidet sich auch das regionale Systemmodell wesentlich von den fünf erarbeiteten örtlichen Modellen. Die auffälligen Abweichungen des kommunalen vom regionalen Systemmodell könnten durch die Heterogenität des gewählten Raumausschnittes hervorgerufen worden sein. Denn i. d. R. bilden suburbane Räume, eine Kleinstadt und ein eher ländlich geprägter Raum keine Region, die von den Beteiligten ohne weiteres als ein Handlungsraum verstanden werden. Erschwerend kommt hinzu, dass es sich um einen Raum handelt, in dem es vorher keine Kooperationsbeziehungen gab.

Auf der lokalen Ebene sollte zunächst nur in die Techniken und Methoden der systemischen Analyse eingeführt werden. Weiterführende Untersuchungen der lokalen Ebenen über ihre reine Beschreibung hin-

Tabelle 1
Empfehlungen Variablensetzung für Regionalentwicklungen

Variable	Aussagen/ Anmerkungen/ Bewertungen	Empfehlungen
Arbeitsplatzangebot	zwei Betrachtungsebenen: 1. Arbeitnehmer, 2. Unternehmer neben dem quantitativen Wirtschaftspotential eines Raumes müssen die Pendlerbeziehungen mit eingerechnet werden – Kumulationsbeziehungen mit dem überregionalen Angebot	Clustering der Angebote nach Anforderungsniveau Erfassung von evtl. vorliegenden Bedeutungsüberschüssen in Teilräumen und Bedeutung von Arbeitsplätzen außerhalb des jeweils zu betrachtenden Systems
Ausbildungsangebot	mehrere, teils heterogene Komponenten werden hier zusammengefasst	separate Untersuchung von beruflicher und schulischer Ausbildung, zumindest bei der Erarbeitung von Teilszenarien Differenzierung der Ausbildungsangebote nach ihrer Erreichbarkeit und ihres Anforderungsniveaus Erfassung der Meinungen der Auszubildenden und Jugendlichen über die vorhandenen und gewünschten Angebote
Sozialstruktur	das Verhältnis sozialer Schichten zueinander ist nur schwer zu erfassen, aber eine wichtige Komponente, um Milieus oder Lebensstilgruppen zu bestimmen, die unterschiedliche Formen und Bedürfnisse an die Raumnutzung haben	
Bevölkerungsstruktur	Berücksichtigung der Regenerationsfähigkeit der Bevölkerung neben der der Selbstreproduktionsrate	Berücksichtigung der Variablen Migration (in ihrer soziologischen Bedeutung „im weitesten Sinne jeder längerfristige Wohnortwechsel eines Menschen“)
Bevölkerungszahl	deutliche Trennung von der Bevölkerungsstruktur – beide Variablen müssen nebeneinander stehen	Hier nur mit der reinen Zahl arbeiten
Ausbaugrad der Verkehrsinfrastruktur	beinhaltet verschiedene Komponenten, u. a. das Verkehrsaufkommen und die Auslastung der vorhandenen Verkehrswege	Unterteilung in Anbindung an umliegende größere Städte und in eine regionsinterne Erreichbarkeit Zukunftsfähigkeit der Verkehrsinfrastruktur mit betrachten
Angebot Gesundheitsversorgung	beinhaltet verschiedene Ebenen: Quantität und Qualität	Unterscheidung von Quantität und Qualität
Sport- und Freizeitangebote	beinhaltet verschiedene Ebenen: Quantität und Qualität	Unterscheidung von Quantität und Qualität
Erhaltungsgrad Natur und Umwelt	mehrere Begriffe werden hier zusammengefasst: Umweltbelastung, Natur, Landschaft sowie Umweltbewusstseinsbildung	genaue Betrachtung der Bedeutung der Landschaft, ggf. in Teilszenarien mit Untervariablen Mitbetrachtung der Bereiche Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Wasserbewirtschaftung
Tourismus	beinhaltet verschiedene Ebenen: Quantität und Qualität	Unterscheidung von Quantität und Qualität unter Beachtung von Teilräumen im Gesamttraum
Kultur- und Bildungsangebote	beinhaltet verschiedene Ebenen: Quantität und Qualität	Unterscheidung von Quantität und Qualität Betrachtung der Art der Vermarktung der Angebote
Angebote für Kinder und Jugendliche	Angebote für Kinder und Jugendliche können in einer ersten Ebene zusammengefasst werden, aber nicht bei tiefer gehenden Betrachtungen	Bei der Erarbeitung von Teilszenarien müssen die Angebote noch feiner in Untervariablen gegliedert werden
Angebote für Senioren	„Fremdbetrachtung“ der Seniorenbedarfe ohne Ermittlung ihrer Bedürfnisse/ Wünsche	im Vordergrund müssen die Wünsche dieser Zielgruppen stehen
Wirtschaftsstruktur	unzureichende Betrachtung von Teilräumen alleinige Aufnahme der Wirtschaftsstruktur bezogen auf Verortung bzw. Verteilung im Raum	Betrachtung von Teilräumen mit ihren Schwerpunkten und Prägungen Diskussion der Wirtschaftszweige in ihrer Zukunftsfähigkeit: Ausprägung der Innovationsfähigkeit, Orientierung auf den europäischen Märkten/ Weltmärkten, Präsenz der Wirtschaft nach innen und außen (Foren), Vernetzungsgrad untereinander und innerhalb des Raumes
Maß der Ver- und Entsorgung	Starke Abhängigkeit von der Bevölkerungsentwicklung	die Variable „Dezentralisierungsfähigkeit“ der Ver- und Entsorgung wählen
Regionale Zusammenarbeit	beinhaltet verschiedene Ebenen	Betrachtung der regionaler Governance (Kooperation von Bürgern, Politik und Wirtschaft) und regionalem Managements (Steuerung der regionalen Zusammenarbeit)
Wohnformangebote	beinhaltet verschiedene Ebenen: Vielfältigkeit der Angebote, Möglichkeit Menschen in verschiedenen Lebensphasen zusammen zu bringen	Unterteilung in Untervariablen bei näherer Betrachtung in Teilszenarien: Bodenpreise, Verfügbarkeit von Flächen und Bauland bzw. Planungshoheit
Lebensqualität		die regionale Identität ist eine Folge der Lebensqualität, ähnlich wie Zufriedenheit; Lebensqualität entsteht, wenn sich Lebensentwürfe realisieren lassen (Chancen, Möglichkeitsräume) und wenn dies nicht nur individuell geschieht, sondern einem kollektiven Lebensgefühl folgt, dann ist Lebensqualität eine entscheidende Größe für regionale Entwicklung
Gemeinsinn		die Variable ist für die Entwicklung eines regionalen Netzwerkes eine entscheidende Stellgröße
abgestimmte regionale Raumplanung		die Chancen einer regionalen Zusammenarbeit und im speziellen einer kooperativen Planung nutzen; die Synergieeffekte stehen im Mittelpunkt
politisches Bewusstsein		zu diskutieren wären hier konkrete Maßnahmen für den Aufbau einer zivilen Bürgerschaft, z. B. die Einrichtung von Bürgerräten oder Bürgerfonds, deren Wirkungen auf das Gesamtsystem zu überprüfen sind
effiziente Verwaltungsarbeit	enge Überschneidung mit der Variablen „politisches Bewusstsein“	klare Trennung der Variablen „politisches Bewusstsein“ und „effiziente Verwaltungsarbeit“ erforderlich
Saldo öffentlicher Haushaltsmittel		besser: ausgeglichener Haushalt

aus könnten darüber Aufschluss geben, wie sich die Teilräume in ihrem systemischen Gefüge unterscheiden und ob sich daraus Schlussfolgerungen für Planungsperspektiven entwickeln lassen. So könnte es durchaus sein, dass es sich bei den lokalen Systemen nicht nur um politisch administrative Einheiten handelt, sondern um lebensweltlich bestimmte „Realräume“. Die Relevanz der systemischen Analyse für die Entwicklung von Planungskonzepten und konkreten Projekten könnte somit hoch sein. Damit würden sich regionale Entwicklungsprozesse stärker auf systemische Aspekte beziehen (Arbeitsmarkt, spezialisierte Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, kulturelle Einrichtungen, ganzheitliche Planungen im Bereich der Mobilität, der landschaftlichen Entwicklung, der Außen-darstellung etc.).

5 Projektentwicklung

In der Lösungsphase wurden konkrete Projekte entwickelt. Alle Projekte wurden einem definierten Bewertungsschema unterzogen. Jedes Projekt wurde einzeln über ein Punktesystem bewertet, und so priorisiert. Die festgelegten Kriterien der Bewertungsmatrix (siehe Abb. 5) sind für eine innovative und nachhaltige Regionalentwicklung unter Betrachtung der regionalen Eigenart prägend.

Den folgenden Projekten wurde für die Regionalentwicklung eine Bedeutung beige-messen. Die Projekte werden drei Gruppen zugeordnet, wobei die Nummer der Projektgruppe keine Bedeutung für die Priorität der Projekte hat:

Projektgruppe 1

Intraregionale Kommunikation:

- Regionales Zentrum für Bürgerbegegnung und Kultur Schloss Bredeneek
- Vernetztes Denken
- Glindskoppeltreff

Projektgruppe 2

Wahrnehmung und Erleben der Kulturlandschaft:

- Barrierefreier Naturerlebnispfad
- Lückenschluss des vorhandenen Rad- und Wanderwegenetzes
- Erneuerbare Energien

Projektgruppe 3

Verbesserung der regionalen Lebensqualität:

- Wohnformen in Zeiten des demographischen Wandels e. V.
- „Alt und Jung unter einem Dach“ / Generationsübergreifendes Wohnen
- Mehrgenerationshaus Raisdorf
- Verbesserung des Angebots der Kindertagesstätten
- Optimierung von Sport- und Freizeiteinrichtungen
- Regionalgeld „Kann Was“

Bei der Umsetzung der ausgewählten Projekte ist zu beachten, dass sie auch das Engagement der Personen benötigen, die hinter dem Projekt stehen. Ebenso muss, sofern erforderlich, das entsprechende Projekt die Unterstützung von den beteiligten Kommunen und den entsprechenden Förderinstanzen erhalten. Bemerkenswert ist, dass die Themen aller Projekte weitestgehend der gutachterlichen Empfehlungen, entsprechen, obwohl den Projektverantwortlichen und Teilnehmerinnen und Teilnehmern diese nicht vorlag. Das Kurzgutachten wurde lediglich einem kleinen Gremium im Rahmen einer Lenkungsgruppensitzung präsentiert.

So nehmen die Projekte aus der Projektgruppe (1) „Intraregionale Kommunikation“ Bezug auf den „Gemeinsinn“ und die „regionale Zusammenarbeit“. Ebenfalls wird die „Integration von Personen mit Migrationshintergrund“ thematisiert. Mit den Projekten aus der Projektgruppe (2) „Wahrnehmung und Erleben der Kulturlandschaft“ wird der Landschaft und dem Naturraum als touristische Attraktion und der Bedeutung für die Naherholung Rechnung getragen. Ebenso wird der Einsatz von erneuerbaren Energien mit einem konkreten Projekt bedacht, wobei hier ausdrücklich erwähnt sei, dass das Projekt insgesamt unter Wahrung der Landschaft stehen muss. Das heißt, Konflikte mit der Landschaft müssen vermieden bzw. Bezüge zur Landschaft beim Einsatz erneuerbarer Energien hergestellt werden. Die Projekte aus der Projektfamilie (3) „Verbesserung der regionalen Lebensqualität“, die sich bezogen auf ihre Bewertung zahlenmäßig auf alle drei Projektbündel verteilen, nehmen Bezug auf

individuelle Angebote zur Lebensgestaltung bis hin zu Wohnformen für alle Altersgruppen.

Die Einordnung der Projekte in das regionale Gesamtsystem zeigt deutlich, dass in fast allen Projekten die in der Analyse herausgearbeiteten Schlüsselvariablen zum Einsatz kommen. So kommt der „Gemeinsinn“ allein sieben Mal direkt als Projektvariable vor. Die „Lebensqualität“ wird ebenfalls sieben Mal gewählt, die „regionale Zusammenarbeit“ sechs Mal. Die Variablen „Kultur- und Bildungsangebote“, „Tourismusintensität“, „Bevölkerungsstruktur“, „Sozialstruktur“, „Sport- und Freizeitangebote“, der „Erhaltungsgrad von Natur und Umwelt“, die „Wirtschaftsstruktur“, „Angebote für Kinder- und Jugendliche“ sowie die Variable „Wohnformangebote“ verteilen sich gleichmäßig über die Projekte. Das „politische Bewusstsein“, das „Maß der Ver- und Entsorgung“, die „Bevölkerungszahl“, die „Angebote für Senioren“ sowie der „Ausbau der Verkehrsinfrastruktur“ werden jeweils nur einmal als Projektvariable gewählt. Die Variablen „Arbeitsplatz-

und Ausbildungsangebote“, „Angebot an Gesundheitsversorgung“, die „abgestimmte regionale Raumplanung“, die „effiziente Verwaltungsarbeit“ sowie der „Saldo öffentlicher Haushaltsmittel“ werden gar nicht als Projektvariablen ausgewählt.

Durch die Vernetzung und Wechselwirkungen der ausgewählten Variablen sind indirekt alle Variablen des Systems in den Projekten vertreten. Insbesondere zu den Angebotsvariablen für die unterschiedlichen Zielgruppen wird oft ein indirekter Bezug hergestellt. Weitestgehend alle Projekte lassen sich durch drei bis vier Hauptvariablen beschreiben. Somit bestätigen die Projekte in Übereinstimmung mit den Analyseergebnissen des regionalen Netzwerkes, dass es in dem System bestimmte Schlüsselvariablen gibt, die das Handeln im LSE III-Raum bestimmen:

- die regionale Zusammenarbeit,
- die Lebensqualität sowie
- der Gemeinsinn.

Abbildung 5
Bewertungsmatrix

Projektgruppen	(1) Intraregionale Kommunikation			(2) Wahrnehmung und Erleben der Kulturlandschaft			(3) Verbesserung der regionalen Lebensqualität					
	Regionales Zentrum für Bürgerbegegnung und Kultur Schloss Bredeneek	Vernetztes Denken	Glindskoppeltreff	Barrierefreier Naturerlebnispfad	Lückenschluss des vorhandenen Rad- und Wanderwegnetzes	Erneuerbare Energien	Mehrgenerationenhaus „Raisdorf“	Verbesserung des Angebots der Kinderstätten	Optimierung von Sport- und Freizeiteinrichtungen	„Alt und Jung unter einem Dach“/generationsüber- greifendes Wohnen	Wohnformen in Zeiten des demographischen Wandels e.V.	Regionalgeld „Kann Was“
Machbarkeit 0–4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4
Leitbild 0–4	4	4	4	4	2	4	4	1	0	4	4	2
Eigenart 0–8	6	6	2	3	4	4	0	0	0	0	0	2
Partizipation/ ppp 0–8	7	6	2	6	7	2	8	8	0	6	6	6
Attraktivität 0–8	6	4	8	6	4	3	5	8	3	6	6	1
Anstoßwirkung 0–8	8	1	2	2	4	8	1	4	1	6	6	2
Zukünftige Entwicklung 0–8	0	6	6	8	0	2	8	6	2	8	8	0
Summe	33	33	28	33	25	27	28	29	8	32	34	17

Quelle: eigene Darstellung

Alle Projekte befolgen im Großen und Ganzen die acht biokybernetischen Grundregeln. Der Projektverlauf war nicht nur in der Ausführung und Abfolge der Projektbausteine erforderlich, sondern auch erfolgreich, in der Konzeption von Projekten, die die spezifische Situation des LSE III-Raumes Schwentinetal/Barkauer Land aufnehmen und zu einer Qualitätsverbesserung einzelner Module des Raumes führen, und die den LSE III-Raum auch im Gedanken einer regionalen Zusammenarbeit und der Bewältigung demographischer Herausforderungen voranbringen. Explizit die Beschreibung und Analyse nach dem Sensitivitätsmodell nach Prof. Vester® hat die Grundlage für die Themenfelder der Lösungsphase gegeben und im Ergebnis zu zahlreichen Projekten geführt, die für eine innovative und nachhaltige Regionalentwicklung unter Betrachtung der regionalen Eigenart prägend sein können.

6 Regionale Leitbilder

Die für die Entwicklung einer Region wichtigen regionalen Leitbilder wurden in enger Abstimmung mit den Arbeitsgruppen erstellt. Es wurden die Besonderheiten des Gesamtgebietes herausgearbeitet. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die regionalen Leitbilder einen hinreichenden Abstraktheitsgrad aufweisen, um Normen und Werte abzubilden, die aber gleichzeitig auch in die Zukunft reichende Entwicklungskonzeptionen aufzeigen.

Die erarbeiteten Leitbilder können als Grundlage für die Ableitung strategischer Pläne herangezogen werden. In den regionalen Leitbildern wird Bezug genommen auf die große Vielfalt in allen Lebensbereichen, auf die in der Region lebenden Menschen, auf die hohe Lebensqualität sowie auf die regionale Zusammenarbeit. Mit den regionalen Leitbildern wurden die Analyseergebnisse des regionalen Systems aufgegriffen. Die Schlüsselvariablen des LSE III-Raumes, die „regionale Zusammenarbeit“, die „Lebensqualität“ sowie der „Gemeinsinn“, haben entsprechend ihre Berücksichtigung gefunden. Der „Saldo öffentlicher Haushaltsmittel“ spielte eine große Rolle für die Beteiligung an Regelkreisen und in der regionalen Analyse, hat aber in

den Leitbildern keinen besonderen Stellenwert erhalten. Explizit werden mit den regionalen Leitbildern Aussagen zu folgenden Themenfeldern getroffen:

- Wir nutzen und schützen die Natur verantwortungsvoll.
- Wir fördern und stärken die regionale Identität.
- Wir gehen neue Wege.
- Wir leben Kultur und Bildung.
- Wir erhalten und fördern die regionale Wirtschaft.

Angesprochen werden somit die Fachbereiche Ökologie, Ökonomie, Sozialkompetenz (Gemeinsinn, bürgerschaftliches Engagement, ...), Innovation, Netzwerkarbeit – regionale Zusammenarbeit sowie Kultur und Bildung. Im Vergleich mit den sieben Lebensbereichen (siehe unten) der Biokybernetik fanden damit alle Lebensbereiche mit Ausnahme des Bereiches Infrastruktur (nur indirekt erwähnt) alle ihren Widerhall in den regionalen Leitbildern.

Die sieben Lebensbereiche der Biokybernetik:

- Bereich Wirtschaft (Sicherung der materiellen Basis und Versorgung)
- Bereich Bevölkerung (Handlungsfähigkeit garantieren)
- Bereich Flächennutzung (Systemverträgliche Nutzung und Kommunikation – Mobilität, Leben, Wohnen, Arbeiten, Erholen – garantieren)
- Bereich Humanökologie (Gesundheit und Wohlbefinden garantieren)
- Bereich Naturhaushalt (Ausgleich und Regeneration sicherstellen)
- Bereich Infrastruktur (Versorgung, Entsorgung und Erreichbarkeit ermöglichen)
- Bereich Gemeinwesen (Zusammenleben regeln, Allgemeininteresse wahrnehmen).

Es wäre lediglich wünschenswert, in den regionalen Leitbildern einen noch größeren Bezug zu den kulturhistorischen Bauwerken und der Kulturlandschaft sowie zu deren Vernetzungen und Potentialen herzustellen und Aspekte des Gender Mainstreams aufzugreifen.

7 Blick in die Zukunft: die Nachhaltigkeit von LSE III

Die Entwicklung von Leitbildern dient der Bestimmung von Handlungsfeldern und ihrer normativen Orientierung. Sie beantworten die Frage „wo wollen wir handeln“ und „in welche Richtung wollen wir gehen“. Die Leitbilder wurden parallel und in Abstimmung mit den Projektgruppen aufgestellt, so dass eine sinnvolle Beziehung zwischen den notwendigerweise abstrakten Leitbildern und den Ebenen des konkreten Handelns entstanden ist. Trotzdem fehlen noch Antworten auf die dritte wichtige Frage: Wie machen wir es? Im Prozess wurde versucht, dieser Frage auf den drei folgenden Ebenen nachzugehen:

- Wie kann ein Verfahrensweg gefunden werden, durch den die Umsetzung von Projekten gewährleistet ist?
- Wie entstehen aus den Leitbildern Raumbilder? Wie wird die Umsetzung der Leitbilder sinnlich wahrnehmbar? Wie können die Leitbilder durch Bilder nach innen und nach außen kommuniziert werden? Damit nehmen wir den Begriff Leitbild wörtlich.
- Wie kann das Nachdenken über die Zukunft der Region verstetigt werden?

Folgende Vorschläge wurden erarbeitet:

Die Umsetzung von Projekten ist die wichtigste Voraussetzung dafür, dass das erstaunlich hohe und kompetente Engagement der Bürgerinnen und Bürger in dem LSE III-Verfahren zu einer dauerhaften Ressource der Entwicklung wird. Alle wichtigen Entwicklungstheorien und alle empirischen Untersuchungen weisen darauf hin, dass die Zivilgesellschaft der wichtigste Faktor für die Zukunft von Regionen ist, was auch für den Raum Schwentinetal/Barkauer Land mit dem Projekt bestätigt werden konnte. Politische Parteien und die Verwaltung haben hierbei eine „dienende“, unterstützende Rolle. Vorgeschlagen wurde, dass die Leitbilder und die damit verbundenen Projekte in allen Fachressorts und Parteien öffentlich diskutiert und den zuständigen Gemeinderäten zur Entscheidung vorgelegt werden. Ziel dieses Verfahrens sollen Realisierungsverpflichtungen für die zuständigen Verwaltungen für mindest die nächsten zehn Jahre sein, in denen sowohl eine finanzielle wie zeitliche Planung vorgelegt

wird. Auch die Bereitschaft zur interkommunalen Zusammenarbeit sollte da, wo es sinnvoll erscheint, diskutiert und verankert sein.

Auf diesem Weg kann sich in der Bürgerschaft die Erkenntnis verfestigen, dass sich ihr Engagement lohnt, und die Zivilgesellschaft die treibende Kraft der Entwicklung ist. Dies ist der Rahmen, in dem Bürgerinnen und Bürger ihre Verantwortung und Handlungsspielräume erkennen: Sie sind es selbst, die die Entwicklungsrichtung und die Entwicklungsgeschwindigkeit IHRER Region bestimmen.

Die Zukunft ist kein Haus, das einmal entworfen und gebaut wurde. Zukunftsentwicklung ist ein dauerhafter Prozess. Organisatorisch wurde daher für den Raum Schwentinetal/Barkauer Land die Gründung eines Bürgervereins vorgeschlagen. Aufgabe dieses Vereins ist es, Initiative zu ergreifen, wo und wann neue Planungsdebatten stattfinden sollen und umgekehrt Plattform sein für Planungsdebatten, die nicht von ihm ausgehen. Der Gedanke dabei ist, die weitere Arbeit fruchtbar einzubringen, Gestaltungsideen und Wettbewerbe für Projekte zu diskutieren.

Viele der in LSE III erarbeiteten Projekte wurden bereits umgesetzt oder werden noch umgesetzt. Im wichtigsten Projekt, „das Bürgernetzwerk“, wird mit einer Arbeitsgruppe die systemische Regionalentwicklung weiter betrieben. Somit wurde der Bürgerverein realisiert und arbeitet auf den verschiedenen Ebenen weiter. Neben dem vernetzten Denken finden hier die Projektentwicklung, die Maßnahmenumsetzung und die Überprüfung der Bedeutung für den Raum statt².

Wie viele Vereine, hat auch dieser ehrenamtlich geführte Verein Probleme in der Bindung und Gewinnung von Mitgliedern. Aktuell zählt das Bürgernetzwerk 15 Mitglieder, von denen allerdings nicht mehr als sieben bis acht regelmäßig an den monatlichen Sitzungen teilnehmen. Damit sind die Kapazitäten zu gering, um die gewünschte Außenwirkung zu erzielen. Dennoch versucht der Verein in der Öffentlichkeit präsent zu sein, z. B. mit Veranstaltungen, u. a. „Von der Idee zum Projekt“ oder „Genossenschaften als Bürgerprojekt“.

Gerade die strategische Arbeit der Vernetzung ist nur schwer vermittelbar. Die

(2)
<http://www.buergernetzwerk-sbl.de/index.php/vernetztes-denken.html>

meisten Interessenten wollen sich, wenn überhaupt, in einem konkreten Projekt engagieren. Im Rahmen des Vereinsziels der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements hat der Verein einen „Leitfaden zur Erstellung eines Leitbildes“ erarbeitet, um so Gemeinden Unterstützung in der Erarbeitung ihrer individuellen Leitbilder zu geben.

Die Arbeitsgruppe „Vernetzte Denker“ hat sich aktuell einige „Einfach-Modelle“ ausgedacht, an denen sich einfache Wirkungsweisen demonstrieren lassen anstelle einer mehrwöchigen Erarbeitung von Fragen. Die Erfahrung zeigt, dass komplexe Modelle kaum Zuspruch in der breiten Öffentlichkeit finden, da die Erarbeitung – insbesondere im Ehrenamt – zu langwierig ist. Die Erprobung der einfachen Modelle steht noch aus, ist aber ein durchaus erfolgversprechender Weg.

8 Abschließende Bewertung

Auch wenn es sich bei dem Sensitivitätsmodell der systemischen Regionalentwicklung um einen sehr umfangreichen und arbeitsintensiven Prozess handelt, muss diese Herangehensweise doch als eine sehr

erfolgreiche Methode gewürdigt werden. Durch das gemeinsame Erarbeiten und gemeinsame Lernen im Prozess müssen sich die Bürgerinnen und Bürger mit Aspekten wie der Erarbeitung der für die Region „richtigen“ Variablen auseinandersetzen. Durch diese andere Auseinandersetzung mit den regionalen Strukturen entsteht für die Beteiligten eine andere Bindung an den Prozess. Die immer wieder bei Beteiligungsprozessen gewünschte Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit kann mit dem Sensitivitätsmodell sicherer erreicht werden. Denn hier stellt sich aufgrund der Komplexität bereits im Prozess heraus, wer dem Prozess dauerhaft erhalten bleibt und wer nicht. Den Akteuren wird sehr deutlich gemacht, dass es nicht den „richtigen“ Weg geben kann; es gibt Wege, die gegangen werden können oder auch nicht, wesentlich ist, immer wieder auf dem Weg zu sein, d.h. zu justieren. Dieser Vorgang impliziert eine Kontinuität in der Beteiligung. Das Sensitivitätsmodell ist ein rekursives System, das heißt Änderungen sind kontinuierlich in den Prozess einspeisbar und zeigen damit auch immer wieder „tagesaktuell“ neue/andere/bessere Wege auf. Wer für diesen Prozess gewonnen und begeistert werden konnte, der bleibt dem Prozess auch verbunden.

