

## **ENTWICKLUNG LÄNDLICHER KOMMUNEN WENN BÜRGER BETEILIGUNG ERNST NEHMEN**

Autorin: Dipl.-Psych. Nicole Hüttner  
Veröffentlicht in: OSC – Organisationsberatung – Supervision – Coaching

### **Zusammenfassung:**

In der „Zukunftswerkstatt Lichtenberg“ engagieren sich Bürger partei- und vereinsübergreifend mit dem Ziel, ihren Wohnort zukunftsfähig aufzustellen. Der Slogan der Zukunftswerkstatt „Du und ich – Wir sind Lichtenberg“ bringt auf den Punkt, dass die Bürger zunehmend selbst Verantwortung tragen wollen und müssen. Bisher wurden drei Pilotprojekte erfolgreich abgeschlossen. Mit dem Stadtrat werden Verantwortlichkeiten und Ressourcen abgestimmt, um die Arbeit wirksam zu verankern. Am Beispiel des Arbeitskreises Leitbild wird der Prozess von der Entwicklung bis zur offiziellen Verabschiedung des Leitbildes durch den Stadtrat verdeutlicht. Der Artikel gibt Anregungen, wie andere engagierte Bürger von den Erfahrungen profitieren können.

**Schlüsselwörter:** Stadtentwicklung, Bürgerinitiative, Bürgerbeteiligung, Zukunftswerkstatt

### **Rural renewal – citizens take their chance of participation**

#### **Abstract:**

Due to a revision of the land utilisation plan the town Lichtenberg had initiated a civic participation. After four official workshops the citizens decided to continue on their own. The article describes a best practice example of a citizens' action committee. The citizens develop concepts and work pro bono for their community. Their aim is to prepare the town for future challenges. The citizens' action committee works closely together with the towns' council. In the meantime there are three projects that have been finished successfully. One project – the development of a shared vision – is described more detailed. The author summarizes experiences that could be beneficial for other citizens' action committees.

**Key Words:** rural renewal, civic participation, citizens' action committee, rural municipality

## **A. Einstimmung**

Lichtenberg ist die älteste Stadt im Landkreis Hof und eine der kleinsten Städte Deutschlands. Sie erhielt vor 675 Jahren Stadtrechte und hat heute ca. 1100 Einwohner. Die intakte mittelalterliche Altstadt mit ihren engen Gassen sowie die sanierte Burgruine zeugen von der Vergangenheit als Ritterstadt.

In der Zukunftswerkstatt engagieren sich Lichtenbergs Bürger für die Entwicklung ihrer Stadt. Bisher haben sich insgesamt ca. 100 Bürger in drei Projekten beteiligt. Dies entspricht fast 10% der Einwohner Lichtenbergs. Wie entwickelt sich so eine Dynamik unter den Bürgern? Wie kann eine konstruktive Zusammenarbeit von Bürgern und Kommune organisiert werden? Der Praxisbericht möchte Bürgern und Kommunen Mut machen, sich gemeinsam für ihren Wohnort stark zu machen.

## **B. Welche Ausgangslage hatten wir in der Stadt Lichtenberg?**

### **1. Problemstellungen und Altlasten**

Die oberfränkische Stadt Lichtenberg geriet durch die unmittelbare Nähe zu Thüringen nach dem Bau der deutsch-deutschen Grenze ins Abseits. Malerisch gelegen inmitten idyllischer Natur war und ist sie beliebter Ferienort für Großstädter. Der Versuch, den Ort mit dem nahe gelegenen Badeseen als Erholungszentrum zu entwickeln, stürzte die Stadt in eine Schuldenkrise, die bis heute nachwirkt. Auslöser dafür war das 1977 gebaute Freizeitzentrum. Es hat wegen seiner jährlichen hohen Defizite maßgebliche Wirkungen auf den Finanzhaushalt und bindet Geldmittel für andere Investitionen, z.B. Stadterneuerung. Ein Verkauf der Anlage war nicht möglich. Aufgrund der staatlichen Zuschüsse war die Stadt 25 Jahre lang an das Projekt gebunden.

Die Stadt Lichtenberg ist mit Hilfe eines Konsolidierungsprogramm bestrebt, den Haushalt zu sanieren. Die Bemühungen der Kommune, die anstehenden Herausforderungen der Stadt zu meistern, wurden seitens der Bürger nicht genügend wahrgenommen. Das Wissen um die angespannte Haushaltslage verbreitete eine Stimmung der Resignation. Dies empfanden viele Bürger als fehlende Zukunftsvision und ein daraus resultierendes Führungsvakuum seitens der Stadt.

Verschiedene Ereignisse führten zu einer Zuspitzung der Situation. Der größte Arbeitgeber, ein weltweit führender Hersteller hochwertiger Seile, verlegte im Rahmen der Vergrößerung seiner Produktionshalle sein Hauptwerk in 2011 in eine Nachbargemeinde. In Lichtenberg gibt es zwar kleine und mittelständische Betriebe. Insgesamt verfügt die Stadt jedoch über vergleichsweise geringe Gewerbesteuererinnahmen, die zur Finanzierung kommunaler Projekte herangezogen werden könnten.

In der Vorbereitung des traditionsreichen Wiesenfestes zog sich in 2012 der bisher ausrichtende Verein wegen fehlender Manpower zurückzog. Die Suche nach einem neuen Ausrichter führte zu einer emotional aufgeladenen Diskussion, die zeigte, dass die Lichtenberger für den Erhalt dieses 180 Jahre alten Festes zu kämpfen bereit sind. Die Vereine leiden darunter, dass ihre engagierten Mitglieder älter und weniger werden. Wie in vielen ländlichen Gemeinden ziehen junge Menschen für Studium und Karrierestart in die Großstadt. In der historischen Altstadt gibt es erste Leerstände von Häusern.

Der zunehmende Verfall des sogenannten „Erholungszentrums“ führte ebenfalls zu Unmut bei den Bürgern. Die Stadt Lichtenberg darf aufgrund von Auflagen keine Gelder für das Gelände des Freizeitzentrums und den Badesees investieren.

## **2. Erfolgsgeschichten und Potentiale**

Dieser zunächst ernüchternden Situation steht ein ungewöhnlich hohes Potential gegenüber. Die Stadt Lichtenberg verfügt im Verhältnis zu ihrer Größe über eine einzigartige Dichte an öffentlichkeitswirksamen Attraktionen und eine hohe Lebensqualität.

Die „Internationale Musikbegegnungsstätte des Bezirks Oberfranken“ hat seinen Sitz in Lichtenberg. Im Haus Marteau, dem ehemaligen Wohnsitz des berühmten Geigers, finden jede Woche mit hochrangigen Dozenten besetzte Meisterkurse statt. Die internationalen Musiker geben am Ende ihres Kurses jeweils ein öffentliches Abschlusskonzert.

Das in Lichtenberg ansässige, geschichtsträchtige Burgrestaurant „Harmonie“ wurde mehrfach ausgezeichnet und ist laut Ranking das beste hochfränkische Restaurant. Das im Michelin-Restaurantführer aufgenommene Lokal zieht (Stamm-)Gäste an, die aus dem gesamten Hofer Landkreis kommen.

Die „Bürgeraktion“ ist ein 1976 gegründeter Verein, der die Tradition handgefertigter „Zudeldatschen“ erhält. Nach dem Motto „Bürger helfen ihrer Stadt“ lässt der Verein den kompletten Erlös aus dem Verkauf der wärmenden Socken der Stadt Lichtenberg zukommen. Ein einziger Artikel in der Zeitschrift „Landlust“ löste 2009 einen Ansturm an Bestellungen aus, der erst nach etwa zwei Jahren bewältigt werden konnte. Seit der Gründung des Vereins kamen der Stadt Spenden von über 100.000 Euro für konkrete Projekte zugute.

Das jährliche Lichtenberger Wiesenfest mit seinen lebendigen Traditionen wie Armbrustschießen, Blumenbögen und Volkstänzen der „Rotröcke“ ist einmalig in der Region. Während viele Wiesenfeste zum sinnentleerten Event verarmt sind, an dem nur Verkaufsstände und Fahrgeschäfte stehen, wird in Lichtenberg eine 180 Jahre alte Tradition weitergeführt. Bemerkenswert ist dabei, dass sich alle Jugendlichen im Ort aktiv beteiligen und beispielsweise das Tanztraining der derzeit 23 „Rotröcke“, d.h. der ledigen Mädchen im Alter von 14-24 Jahren, lebendiger Treffpunkt geblieben ist.

Die aufwändig sanierte Burgruine entwickelt sich zum beliebten Ziel von Wochenendausflüglern. Das dort jährlich stattfindende Burgfest ist ein Musterbeispiel für die vereinsübergreifende Ausrichtung eines Festes. Das Festgelände erstreckt sich über die gesamte Innenstadt, die Burgruine, die Gewölbekeller bis zur historischen Zehentscheune. Musik, Aufführungen und traditionelle Handwerkskunst locken jährlich etwa 10.000 Besucher auf das Fest.

An der historischen Burgmauer entlang existieren noch die mittelalterlichen Stadtgärten. Aus den Erträgen der Obstgärten wurden allein in 2011 etwa 22.000 Liter Apfelsaft in der Obstpresse des Obst- und Gartenbauvereins Lichtenberg gepresst. Urlauber und Besucher attestieren dem historischen Stadtkern mit seinen Gassen und Stadtgärten ein „italienisches Flair“. Die Anwohner des Marktplatzes beleben den Ort und schaffen vor ihren Haustüren halböffentliche Treffpunkte für Jung und Alt. In Vereinen organisiert und mit privaten Einzelaktionen setzen sich viele Bürger mit überdurchschnittlichem Engagement für ihre Stadt ein.

## **C. Wie hat sich die Zukunftswerkstatt Lichtenberg entwickelt?**

### **1. Start der Bürgerbeteiligung**

Die Stadt Lichtenberg beauftragte ein Architekturbüro, das auf Stadtentwicklung im ländlichen Raum spezialisiert ist. Im Rahmen der Überarbeitung des Flächennutzungsplans war eine Bürgerbeteiligung vorgesehen. Zu den drei Stadtentwicklungs-Workshops wurden 35 Bürger eingeladen, die die Stadt möglichst repräsentativ vertreten sollten.

In drei professionell moderierten Workshops arbeiteten Bürger partei- und vereinsübergreifend an einer gemeinsamen Vision für Lichtenberg. Die Bürger wurden aufgerufen, die Außenperspektive eines Besuchers einzunehmen. So erfolgte beispielsweise eine gemeinsame Ortsbegehung mit dem „Blick eines Ortsfremden“. Die Bürger erlebten dabei sowohl Anzeichen des Verfalls und des „Unaufgeräumten“ als auch eine neue Sicht auf die Potentiale.

Am Ende der Workshop-Reihe machten sich die Bürger stark für eine Fortführung. Der Stadtrat beschloss daraufhin einen vierten Workshop mit dem Stadtentwicklungsbüro. Die abschließende Ergebnispräsentation, die die Bürger Lichtenbergs erreichen und aktivieren sollte, hatte mangels ausreichender Ankündigung aus Sicht der Workshop-Teilnehmer eine enttäuschend geringe Resonanz.

### **2. Arbeitskreisgründungen der Zukunftswerkstatt**

Eine erste Arbeitsgruppe formierte sich aus Beteiligten der Workshop-Reihe. Sie organisierte in Eigenregie eine große Ergebnispräsentation mit umfassender Ankündigung in den regionalen Medien. Der Slogan „Du und ich – wir sind Lichtenberg“ wurde entwickelt und

auf Plakaten sowie einem eigenen Internet-Blog verbreitet. Die Veranstaltung wurde ein voller Erfolg. Ca. 200 Bürger aller Altersklassen hörten sich die Präsentationen an.

Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden drei Arbeitsgruppen ins Leben gerufen. Für den Start wurden bewusst Themen ausgewählt, die konsensfähig und gemeinschaftsstiftend sind sowie kurzfristig sichtbare Erfolge ermöglichen. Die Themenkreise waren in den Workshops entwickelt worden, wobei sich die Bürger mit dem Arbeitskreis Badeseer von den Empfehlungen des Stadtentwicklungsbüros lösten und einen eigenen Schwerpunkt setzten. Auf der Veranstaltung wurden jeweils ein Arbeitskreisleiter sowie Ort und Datum des ersten Treffens bekannt gegeben. Etwa 60 Interessierte trugen sich in die Listen der Arbeitskreise ein.

### **3. „AK Leitbild“**

Der Arbeitskreis setzte sich das Ziel, einen Entwurf für ein Städtisches Leitbild zu entwickeln. Das Leitbild soll einerseits vereins- und parteiübergreifend identitätsstiftend wirken, um Kräfte und Aktivitäten der Bürger zu bündeln. Andererseits sollte das Leitbild als Grundlage für die Aufnahme in ein Stadtentwicklungsprogramm nutzbar sein, um beispielsweise Fördergelder beantragen zu können. Im Zeitraum von Januar 2012 bis Mai 2012 wurde ein Leitbild entwickelt, das im Juni im Stadtrat präsentiert und im Juli 2012 vom Stadtrat als offizielles Leitbild der Stadt Lichtenberg verabschiedet wurde. Beteiligt waren ca. 30 Bürger, davon etwa 20 feste Arbeitskreismitglieder verschiedenster Interessensgruppen, mehrere Stadträte sowie mehrere jüngere Bürger, die gezielt um Feedback gebeten wurden. Nach der Sommerpause werden ab Herbst 2012 die Kommunikation des Leitbildes und erste Umsetzungsprojekte starten.

### **4. „AK Badeseer“**

Der Arbeitskreis setzte sich das Ziel, bis zum Start der Badesaison 2012 den Badebereich des Naturbadesees, durch gemeinsame Arbeitseinsätze in einen ansprechenden Zustand zu versetzen. Der Gebäudekomplex „Freizeitzentrum“ wurde bewusst außen vor gelassen. Der Arbeitskreis erstellte einen Maßnahmenplan mit Prioritäten und Verantwortlichkeiten, der nach einer gemeinsamen Ortsbegehung mit dem Stadtrat abgestimmt wurde. Die Stadt Lichtenberg stellte Werkzeuge und Arbeitsmaterial. Im Zeitraum von März bis Juni 2012 erfolgten vor allem am Wochenende Arbeitseinsätze zur Instandsetzung der Anlage. Etwa 30 Lichtenberger arbeiteten in ihrer Freizeit ehrenamtlich für das Projekt. Zum Start der Badesaison wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen.

### **5. „AK Naturkindergarten“**

Der Arbeitskreis unterstützte den ansässigen Kindergarten bei der Neuausrichtung zum Naturkindergarten. Eine ansprechende Kinderbetreuung soll dazu beitragen, die Stadt als Wohnort für junge Familien attraktiv zu machen. Die Arbeit erfolgte in Abstimmung mit dem Träger, der Kindergartenleitung und dem Elternbeirat. Die Stadt Lichtenberg unterstützte die

Initiative und stellte ein städtisches Grundstück im Wald zur Verfügung. Ein Ziel des Arbeitskreises war die Vorbereitung des Waldplatzes für die anstehenden Waldprojekte und – tage, im Wesentlichen durch Arbeitseinsätze im Zeitraum von Januar bis April 2012. Das zweite Ziel war die Finanzierung und der Bau einer Schutzhütte für den Naturkindergarten im Zeitraum Februar bis September 2012. Dies umfasste im Wesentlichen die Leitung der Spendenaktion mit dem Ziel, 10.000 Euro durch Crowd-Fundraising zu erzielen. Das Projekt wurde im Oktober 2012 erfolgreich abgeschlossen.

## **6. Koordinierungstreffen zum Saisonabschluss**

Zum Ende der ersten Saison fand eine Rückschau auf die Aktivitäten des letzten halben Jahres statt. Eingeladen waren sowohl die Arbeitskreismitglieder als auch alle interessierten Bürger. Die drei Arbeitskreise wurden mit einer Ergebnispräsentation offiziell abgeschlossen. Aus dem Arbeitskreis Leitbild waren erste Projekte zur Umsetzung entwickelt worden, die ebenfalls in der großen Runde vorgestellt wurden. Zur Vorbereitung der nächsten Saison nach der Sommerpause wurden die gesammelten Ideen aus den Stadtentwicklungsworkshops und der Leitbildentwicklung in Erinnerung gerufen und weitere Maßnahmen gewichtet. Die Ausführungen des vorliegenden Artikels beziehen sich auf den Zeitraum der ersten Saison.

## **D. Welche Erfahrungen können andere Bürger und Kommunen nutzen?**

### **1. Potentiale einer intensiven Bürgerbeteiligung für die Kommune**

**Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Besonders profitiert hat die Stadt Lichtenberg davon, dass die verschiedenen Kompetenzen der Bürger in die Arbeit eingeflossen sind. In den unterschiedlichen Projekten konnten sich sowohl Bürger mit konzeptionellen als auch mit handwerklichen Fähigkeiten einbringen. In den AKs erfolgte eine interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Berufsträger. Um nur einige Beispiele zu nennen: in den AKs fanden sich Geschäftsführer und Unternehmer, Akquise- und Marketingexperten, ehemalige Unternehmensberater und Führungskräfte, verschiedene Berufsgruppen wie Ärzte, Handwerker und Architekten mit Kenntnissen in Stadtentwicklungsprojekten. Die beteiligten Vereinsmitglieder verfügten über fundierte Kenntnisse zu Stadthistorie und regionalen Gegebenheiten sowie langjährige Erfahrung in Veranstaltungsorganisation und Jugendarbeit.

**Produktive Auseinandersetzung:** Von den Bürgern immer wieder thematisiert wurde die Mischung aus „Alteingesessenen“ und „Zugezogenen“. Die Zugezogenen hatten oft mit voller Überzeugung Lichtenberg als Wohnort gewählt und engagierten sich mit Ehrgeiz in den Projekten. Dies wiederum mobilisierte die Alteingesessenen, ihre Erfahrungen in die Projekte einzubringen. Entstanden ist eine produktive Dynamik, die ein gegenseitiges Verständnis und gemeinsame Ziele ermöglicht haben.

**Bürgerinteressen vertreten:** Die Entwicklung der Vision und die Auswahl der Projekte erfolgt basisdemokratisch. Die Stadt kann sich in Anträgen und der Argumentation ihrer Vorhaben darauf berufen, dass sie die empirisch ermittelten Interessen ihrer Bürger vertritt. Der Einfluss externer Interessen, z.B. von Großinvestoren oder Beratern wird durch eine Bürgerbeteiligung verringert. In Lichtenberg waren die Bürger durch die Fehlinvestition im Erholungszentrum für dieses Thema sensibilisiert. Die Einbindung in Entwicklungsprozesse und Entscheidungen wirkt identitätsstiftend und schafft Akzeptanz für die Ergebnisse.

## 2. Arbeitsorganisation und Kommunikation in der Zukunftswerkstatt

**Die Arbeitskreise sind als „Projekte“ organisiert.** Das heißt, zu Beginn des Arbeitskreises (AK) wird gemeinsam ein klar formuliertes, erreichbares Ziel mit Termin schriftlich festgehalten. Dies ermöglicht einerseits eine effektive Zusammenarbeit, da schon im Vorfeld überlegt wird, was in welchem Zeitraum realistisch möglich ist. Andererseits wird die Motivation für eine Teilnahme erhöht, da sich die AK-Mitglieder nur für einen überschaubaren Zeitraum „verpflichten“. Am Ende des AKs gibt es ein sichtbares Ergebnis. Das gemeinsame Erfolgserlebnis wirkt motivierend, sich in einem weiteren Projekt zu engagieren. Und schließlich erhöht sich die Außenwirkung durch kommunizierbare (Teil-)Erfolge und führt zu höherer Akzeptanz in der restlichen Bürgerschaft.

**Jedes Treffen wird vorbereitet, moderiert und dokumentiert.** Jede Sitzung wird durch den Arbeitskreisleiter gründlich vorbereitet, um die vorhandene Zeit effektiv zu nutzen. Bewährt haben sich auch kleine Vorbereitungsteams, die gemeinsam durchdenken, was im nächsten Treffen bearbeitet werden soll. Wichtig ist eine ergebnisorientierte Moderation, bei der alle zu Wort kommen, zielführende Fragen gestellt werden, Teilergebnisse festgehalten werden und Aufgaben verbindlich verabredet werden. Sobald sich ziellose Diskussionen oder „Nebenkriegsschauplätze“ entwickeln, sinken Akzeptanz und Motivation bei den Beteiligten. Die Sitzungen werden am besten in Form eines Protokolls dokumentiert, um wichtige Diskussionspunkte, Teilergebnisse und Beteiligte festzuhalten.

**Eine konstruktive Grundhaltung wird aktiv erhalten.** Grundsätzlich besteht immer die Gefahr, dass Diskussionen „umkippen“ können in Schuldzuweisungen, Beschwerden über Vergangenes oder ergebnisloses Lamentieren. Es ist die Aufgabe des Moderators, die Gruppe zu konstruktiven Überlegungen zu führen, was der Arbeitskreis bewirken kann und will. Bewährt hat sich bei uns die Anwendung lösungsorientierter Fragen durch den Moderator.

**Maximale Transparenz wird angestrebt.** Alle Protokolle der Arbeitskreissitzungen wurden auf einem eigens für die Zukunftswerkstatt Lichtenberg erstellten Blog veröffentlicht. Dort wurden darüber hinaus Termine, Einladungen und Fotos eingestellt. Über Ergebnisse oder (Teil-)Erfolge nach Arbeitseinsätzen wurde regelmäßig in den regionalen Medien informiert. Auf diese Weise sollte auch „Mutmaßungen“ und Gerüchten von Unbeteiligten entgegengewirkt werden. Die aktiv in den AKs beteiligten waren aufgefordert, als Multiplikatoren die Arbeit nach außen zu tragen.

**Es wird bewusst kein Verein gegründet.** Die Zukunftswerkstatt soll ein offenes Bürgerforum bleiben, das sich in wechselnden Projekten organisiert. Die zeitliche Begrenzung der Arbeitskreise erhöht die Motivation der Beteiligten, sich einzubringen. Die Zukunftswerkstatt will außerdem verschiedene Vereine und Interessensgruppen an einen Tisch bringen. Viele Bürger sind bereits Mitglied in zahlreichen Vereinen. Ein neuer Verein, der neben den anderen Vereinen steht oder ein übergeordneter Dachverein hätte vermutlich Akzeptanzprobleme provoziert.

**Ein Koordinationsteam verbindet die Arbeitskreise.** In der Zukunftswerkstatt Lichtenberg erfolgt keine offizielle Ämterbesetzung oder Wahl, sondern es wird von jedem AK ein Leiter festgelegt, der die AK-Sitzungen organisiert, vorbereitet und moderiert. Die Leiter der Arbeitskreise bilden das Koordinationsteam, damit die Aktionen und die Pressearbeit koordiniert werden sowie Ergebnisse zusammengeführt werden.

**Bürgermeisterin und Stadtrat werden proaktiv eingebunden.** Viele Maßnahmen können von den Bürgern nicht allein umgesetzt werden, sondern bedürfen der Entscheidung und Unterstützung durch den Stadtrat. Damit Aktionen später wirksam werden können, war also eine frühzeitige Einbindung der Entscheider erfolgskritisch. Stadträte verschiedener Fraktionen wurden zur Mitarbeit eingeladen und haben sich aktiv in den Arbeitskreisen engagiert. Vor wichtigen Entscheidungen wurden Bürgermeisterin und Stadträte persönlich informiert und inhaltlich auf das Thema vorbereitet. Zu den Stadtratssitzungen wurden gut durchdachte, verabschiedungsreife Entscheidungsvorlagen zur Verfügung gestellt.

### 3. Herausforderungen und Lösungsansätze

Obwohl die ersten Projekte erfolgreich abgeschlossen werden konnten, stießen wir auf dem Weg dahin immer wieder auf Schwierigkeiten, die bewältigt werden mussten. Diese „lessons learned“ können auch für andere Initiativen interessant sein:

**Selbstorganisation:** Die Entscheidung, keine Organisationsform (Verein, Partei o.Ä.) festzulegen, hat die Kehrseite, dass sich immer wieder die Frage der Legitimation stellt. Wer lädt zu Veranstaltungen ein? Wer moderiert? Wer entscheidet, welche Arbeitskreise gegründet werden? Wer hat wofür ein Mandat und worauf basiert dieses? Wir haben dies bisher so gelöst: Auf der Abschlussveranstaltung der Workshop-Reihe wurden zwei Bürger gebeten, dafür zu sorgen, dass die Zukunftswerkstatt am Leben erhalten wird. Dadurch erhielten sie die Legitimation, Treffen zu organisieren und einzuladen. Die Arbeitskreise konnten jeweils ihren AK-Leiter wählen, wobei die Initiatoren auch hier Vorschläge unterbreitet haben.

**Budgetlosigkeit:** Die Zukunftswerkstatt Lichtenberg verfügt über keine Einnahmen. Es gibt weder Mitgliedsbeiträge noch Spendengelder. Was benötigt wurde, wurde entweder aus Sachspenden von Bürgern realisiert (z.B. Flyer, Plakate) oder von der Stadtverwaltung angeschafft (z.B. Arbeitsgeräte für Arbeitseinsätze). Jegliche Arbeiten erfolgten ehrenamtlich.



**Neutrale Moderation:** Die Beauftragung eines externen Moderators soll in der Regel Neutralität und Methodenkompetenz gewährleisten. Ein interner Moderator muss neben Methodenkompetenz auch die notwendige Analysefähigkeit, Selbstkritik und Integrität besitzen, seine Rolle nicht für die Durchsetzung eigener Interessen zu missbrauchen. In unserem Fall war eine interne Moderation aufgrund von Erfahrungen mit solchen Problemstellungen möglich.

**Arbeitsfähige Gruppenstärke:** Einerseits ist es in den AKs wünschenswert, möglichst viele Bürger einzubinden. Andererseits ist für eine konstruktive Diskussion eher eine kleinere Gruppenstärke von 8-10 Personen empfehlenswert. Im AK Kindergarten haben wir uns für eine kleine Arbeitsgruppe entschieden, wobei der AK-Leiter das Bindeglied zu Kindergartenleitung, Elternbeirat und Träger war. Im AK Leitbild haben wir eine große Gruppengröße zugelassen, dafür die Treffen sehr strukturiert vorbereitet und moderiert.

**Umgang mit der Presse:** Grundsätzlich stellt sich immer wieder die Frage, zu welchem Zeitpunkt was wo wie kommuniziert wird. Zeitungsinterviews müssen gut vorbereitet sein, da die Bevölkerung auf Nuancen in der Darstellung sensibel reagiert und die Veröffentlichung in den regionalen Medien ohne Korrekturabzug erfolgt. Bessere Erfahrungen haben wir mit Pressemitteilungen gemacht, da der Zeitung dann wichtige Informationen korrekt vorliegen und keine Einzelpersonen im Vordergrund stehen. Auf ein regionales Fernsehangebot haben wir verzichtet, vor allem um wichtige Diskussionen in den AKs gerade am Anfang der Projekte nicht durch Aufzeichnungen zu stören.

**Umgang mit Internet & sozialen Medien:** Wir haben im Wesentlichen mit einem Blog gearbeitet, um aktuelle Informationen und Bilder einzustellen. In einem Fall hat ein User seiner Desillusionierung Luft gemacht mit den Worten, die Initiative sei ein „Debattierclub“ und die Stadt Lichtenberg habe kein Geld. Wir haben auf diesen Kommentar nicht direkt reagiert. Echte Kritikpunkte und Argumente sollten immer ernst genommen und bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Unsere Strategie war es, offensiv über die Arbeit der Zukunftswerkstatt zu informieren, immer wieder zur Mitarbeit einzuladen sowie Miesmachern mit Ergebnissen und Erfolgen entgegen zu treten.

In der öffentlichen Wahrnehmung ist vereinzelt der Eindruck entstanden, dass sich bestimmte Interessensgruppen (Teil-)Erfolge der Zukunftswerkstatt selbst zuschreiben wollten. In sozialen Netzwerken ist dies heutzutage transparent und schnell zu bemerken, erreicht aber auch einen großen Userkreis. Wir haben grundsätzlich die Auffassung vertreten, dass alle die mitmachen, auch „glänzen“ sollen. Trotzdem muss darauf geachtet werden, dass einzelne Personen oder Gruppierungen nicht zu sehr in den Vordergrund treten, da dies auf andere Mitstreiter demotivierend wirkt. Auch hier haben wir versucht durch offensive Information über unsere Arbeit entgegen zu wirken. Dadurch werden unzutreffende Äußerungen eher entlarvt bzw. die Quellen unglaubwürdig.

## **E. Praxisbeispiel „AK Leitbild“**

Am Beispiel des AK Leitbild soll der Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit mit der Kommune exemplarisch dargestellt werden. Im Zeitraum von ca. sechs Monaten wurde in sechs AK-Treffen ein Städtisches Leitbild entworfen, das einen Monat später vom Stadtrat als offizielles Leitbild der Stadt Lichtenberg beschlossen wurde.

Die Einladung zur Mitarbeit im AK Leitbild erfolgte sowohl über die regionalen Medien als auch auf der Informationsveranstaltung „Du und ich – Wir sind Lichtenberg“. Die Treffen des AK Leitbild wurden durch ein vierköpfiges Vorbereitungsteam organisiert und methodisch geplant. Das Vorbereitungsteam schlug im ersten Treffen einen kompetenten Moderator und ein methodisch sinnvolles Vorgehen vor. Durch die Zustimmung der AK-Mitglieder wurde das Mandat für eine ergebnisorientierte Moderation vergeben. Gemeinsam wurden dann Ziel, Zeitrahmen und Diskussionskultur der AK-Arbeit definiert.

In der ersten Sitzung wurde weiterhin geprüft, welche Interessensgruppen von Beginn an im AK vertreten sein sollten, um am Ende eine möglichst hohe Akzeptanz für das Leitbild zu sichern. Die Anwesenden wurden gebeten, proaktiv Vertreter der noch fehlenden Vereine, Parteien bzw. Gruppierungen in den AK einzuladen. Im AK waren Stadträte verschiedener Fraktionen vertreten. Die Bürgermeisterin und der Leiter der Stadtverwaltung wurden nach jedem Treffen persönlich über die Teilergebnisse informiert. Nach jedem Treffen wurde ein Protokoll erstellt, das allen AK-Mitgliedern zugesandt und im Blog der Zukunftswerkstatt öffentlich zugänglich gemacht wurde.

Die zweite Sitzung war von kreativen Ideen geprägt, welche Vorstellung die Bürger von ihrer Stadt in 20 Jahren haben, zunächst noch ohne Bewertung. In diesen kreativen Prozess wurden die Ergebnisse aus den Stadtentwicklungsworkshops integriert und die dort entstandenen Collagen und „Zukunftsbilder“ weitersponnen.

In der dritten Sitzung erfolgten eine Realitätsprüfung und eine Auswahl der Themen, die ins Leitbild aufgenommen werden sollten. Am Ende des Treffens wurde vereinbart, dass das Vorbereitungsteam einen ersten Entwurf des Leitbildes erstellt. Anhand dieses Entwurfs wurde in der vierten Sitzung konstruktiv über die gewünschten Schwerpunktsetzungen diskutiert. Es wurden Änderungen, Ergänzungen und Formulierungsvorschläge aufgenommen und in das Leitbild eingearbeitet.

In der fünften Sitzung wurde das überarbeitete Leitbild vorgestellt. Das Vorbereitungsteam hatte darüber hinaus einen Handlungsleitfaden zur Umsetzung des Leitbildes entworfen, das im AK weiterentwickelt wurde. Am Ende der Sitzung wurden Ideen zur Kommunikation des Leitbildes gesammelt. Als erster Schritt stand die Präsentation im Stadtrat an. Alle weiteren Ideen wurden zurückgestellt, da sie nur im Falle einer offiziellen Verabschiedung des Leitbildes durch den Stadtrat möglich würden.

Zur Vorbereitung auf die Ergebnispräsentation fand ein weiteres Treffen des AK statt, in dem erste Umsetzungsprojekte im Sinne des Leitbildes entwickelt wurden. Diese Vorschläge sollten in die Abschlusspräsentation einfließen und die Grundlage für neue Arbeitskreise bilden.

Jedes Stadtratsmitglied wurde zunächst von den AK-Mitgliedern über die AK-Arbeit und die Entstehung des Leitbildes persönlich informiert. In der regionalen Presse wurden die Bürger über die AK-Arbeit informiert. Danach erfolgte eine offizielle Präsentation des Leitbildes vor der Bürgermeisterin und dem Stadtrat. Zum Abschluss der Präsentation wurde an die Stadt Lichtenberg eine Entscheidungsvorlage und ein Ergebnisdokument übergeben, das alle Protokolle der AK-Sitzungen, das Leitbild, den Handlungsleitfaden und die Abschlusspräsentation enthielt.

In einer der nächsten Sitzungen verabschiedete der Stadtrat einstimmig das AK-Ergebnis als offizielles Leitbild der Stadt Lichtenberg. Die Ergebnisse des AKs Leitbild dienen darüber hinaus als Grundlage für den Antrag zur Aufnahme in ein Stadtentwicklungsprogramm. Die weitere Kommunikation des Leitbildes ist derzeit in Planung.

## **F. Kritische Reflexion**

Die Schwierigkeiten im praktischen Tun wurden bereits erörtert. Daher folgen an dieser Stelle zwei grundlegende Gedanken, die mich im Nachgang beschäftigt haben.

Der Begriff „Zukunftswerkstatt“ wurde von den Bürgern aufgenommen und mit eigenen Bedeutungsinhalten gefüllt. Das Vorgehen weicht ab von der als „Zukunftswerkstatt“ definierten Methode der Zukunftsforscher Robert Jungk, Rüdiger Lutz und Norbert R. Müllert. Die Grundidee ist jedoch ähnlich. Die von uns angewandte ergebnisorientierte Moderation ist der psychologischen Unternehmensberatung entlehnt. Es gibt aber ausgewiesene Moderations-Ausbildungen für Zukunftswerkstatt-Moderatoren.

Die Möglichkeiten des Bürgerengagements sind, allein schon in finanzieller Hinsicht, beschränkt. Nichtsdestotrotz können Bürger wertvolle Impulsprojekte realisieren. Sie können durch ihre Arbeit wichtige Investitionen auslösen, die Motivation zum ehrenamtlichen Engagement erhöhen oder durch Konzepte die Beantragung von Fördergeldern ermöglichen. Gemeinschaftssinn und Bürgerengagement werden in Zukunft mehr gefragt sein, da die demographische Entwicklung und die sich zuspitzende Energiekrise kreative Lösungen erforderlich machen werden.

Folgt man den Argumenten von Prof. Dr. Nico Paech (Universität Oldenburg) in seinen Vorträgen zur Postwachstumsökonomie, so wird es immer wichtiger, dass Bürger Ihre Kompetenzen im sozialen Umfeld, auf kommunaler oder regionaler Ebene einbringen. Nach Paechs Auffassung könnten Teile der Fremdversorgung substituiert werden durch (Re-)Aktivierung von z.B. handwerklichen Kompetenzen, durch ehrenamtliche,

gemeinwesenorientierte Betätigung, durch Gemeinschaftsnutzung von Gütern, Nutzungsdauerverlängerung von Konsumprodukten oder durch Eigenproduktion. Auf diese Weise könne die Abhängigkeit vom monetären Einkommen und globalen Prozessen etwas verringert werden und zukunftsfähige, wachstumsunabhängige Formen der Versorgung geschaffen werden.

Um sich auf die zukünftigen Bedingungen einzustellen, setzen einige Gemeinden auf eine stärkere regionale Versorgung, Gemeinschaftsgärten, Regionalwährungen, Tauschringe, die Wiederbelebung handwerklicher Fähigkeiten und nachhaltige Ressourcenverwendung. Noch konsequenter versuchen sich sogenannte Transition Towns auf die Folgen der Energiekrise vorzubereiten. Aus dieser Perspektive ist zu hinterfragen, ob die Arbeitskreise nicht viel „radikaler“ und innovativer hätten sein müssen. Im Leitbild der Stadt Lichtenberg sind Themen wie Stärkung der regionalen Versorgung und Erhaltung der Handwerkskunst enthalten. Dies eröffnet zumindest die Perspektive, in der weiteren Arbeit Projekte abzuleiten, die sich mit solchen Themenkreisen befassen.