Partizipative Erarbeitung einer Demografiestrategie für den Schwarzwald-Baar-Kreis: Einblicke in einen Beteiligungs- und Veränderungsprozess

Ulrike Gfrörer, Wolfgang Himmel, Gallus Rieger

Das Thema demografische Entwicklung und die damit zusammenhängenden Folgen beschäftigt viele Kommunen. So auch den Schwarzwald-Baar-Kreis, denn zum einen wird die Kreisbevölkerung abnehmen (vgl. aktueller Zensus). Zum anderen weist die demografische Entwicklung für die kommenden Jahre eine zunehmende Alterung der Kreisbevölkerung aus. Bei einer gleichbleibenden Entwicklung bis ins Jahr 2030 nimmt der Anteil der über 65-Jährigen auf 30 Prozent und der Anteil der über 80-Jährigen auf zehn Prozent der Gesamtbevölkerung zu. Gleichzeitig verkleinert sich der Anteil der unter 18-Jährigen auf 15 Prozent. Das bedeutet, dass bis in 15 Jahren 45 Prozent der Bevölkerung für die Ausbildung der Jungen und die Pflege der Alten aufkommen wird. Die Kreisbevölkerung wird also immer weniger, älter und bunter. Die Folgen der demografischen Entwicklung sind seit vielen Jahren bekannt. Daher hat der Schwarzwald-Baar-Kreis schon vor Jahren Projekte zu deren Bewältigung gestartet und den Kreistag in einer Klausurtagung zu den Folgen des demografischen Wandels für den Landkreis und die Landkreispolitik informiert. Unter anderem wurde(n) die Überarbeitung von Schulentwicklungsplänen initiiert, Betreuungskonzepte für ältere Menschen erstellt oder die Glasfaserversorgung verbessert und neu konzipiert.

Diese drei Beispiele machen deutlich, dass zwischen den Bereichen Bildung, Wohnen im Alter und Infrastruktur Abhängigkeiten bestehen: Es gilt, jungen Menschen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dazu müssen unter anderem Ausbildungs-, Arbeits- und Wohnorte mit dem Internet verbunden werden. Ältere Menschen wollen im vertrauten Umfeld wohnen und den Kontakt zu ihren Kindern oder Enkelkindern halten, auch wenn sie nicht mehr so mobil oder auf Hilfe angewiesen sind. Viele andere Fachgebiete weisen ähnliche Nahtstellen auf. Schon an diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig es ist, dass die Fachgebiete Bildung, Infrastruktur sowie Wohnen/Raumplanung viel intensiver als bisher interdisziplinär zusammenarbeiten, um gute Lösungen für die anstehenden Herausforderungen zu erarbeiten. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Zuständigkeiten schon in diesen Feldern auf unterschiedliche kommunale Ebenen verteilt sind: Mal sind die Gemeinden selbst, mal der Landkreis oder auch eine andere (staatliche) Stelle zuständig.

Um die Arbeiten von Fachverwaltungen und zuständigen Verwaltungseinheiten zu koordinieren und interdisziplinär zu vernetzen, bedarf es eines spürbaren politischen Willens sowie einer Strategie. Weil Probleme und Fragen künftiger Entwicklungen immer weniger an den politischen und institutionellen Grenzen halt machen, hat nur Erfolg, wer Staatsebenen-übergreifend arbeitet und die Bevölkerung so beteiligt, dass sie Maßnahmen und Projekte auf dem Weg in die Zukunft nachvollziehen, akzeptieren und – wo sinnvoll – aktiv mitgestalten und mittragen kann. Die Erfahrung zeigt, dass dies nur gelingt, wenn bei der Strategiearbeit alle institutionel-

len Vertreterinnen und Vertreter über ihren »Schatten springen« und dabei die Zuständigkeiten der jeweiligen Staatsebenen ausblenden. Gleichzeitig ist aus der Bevölkerung ein möglichst breiter Querschnitt der Geschlechter und Altersgruppen, des Ausbildungsniveaus, der Herkunft sowie der geografischen Verteilung sicherzustellen. Nur so lassen sich strategische Ziele erarbeiten, die realistischerweise erreicht, und Maßnahmen planen, die innerhalb angemessener zeitlicher Horizonte umgesetzt werden können. Es ist deshalb ein Gebot der Zeit, künftige Herausforderungen, die große Bevölkerungsteile betreffen, in Zusammenarbeit mit allen Akteuren zu bearbeiten.

Im Schwarzwald-Baar-Kreis gab es diesen notwendigen, politischen Willen. Denn der Kreistag beauftragte den Landrat und die Kreisverwaltung damit, eine breit verankerte Demografiestrategie zu erstellen. Zugleich waren die Entwicklung und Erstellung abstrakter, komplexer und langfristiger Strategien sowie Beteiligungsprozesse Neuland für die Landkreisverwaltung. Um den anstehenden Strategieentwicklungs- und Beteiligungsprozess zu begleiten und umzusetzen, wurde ein externes Beteiligungsbüro mit entsprechenden Erfahrungen und Kompetenzen eingebunden.

Vom Handlungskonzept zur Demografie-Strategie: Ein mehrstufiger Beteiligungsprozess

Die Entwicklung der Demografiestrategie des Schwarzwald-Baar-Kreises erfolgte in einem mehrstufigen Beteiligungsprozess. In einer ersten Phase beteiligten sich landkreisweit Politik und Verwaltung: in Form einer Ebenen übergreifenden, politischen Steuerungsgruppe, der Mitglieder des Kreistages und der Landkreisverwaltung sowie der (Ober-)Bürgermeister der 20 Städte und Gemeinden. In einer zweiten Stufe wurden – ebenfalls landkreisweit – organisierte Interessen und Gruppen der Zivilgesellschaft beteiligt. Abschließend konnte sich die Kreisbevölkerung auf drei parallel stattfindenden Einwohner/innen-Konferenzen beteiligen. Mit der Formulierung einer Vision für die Demografiestrategie gab der Landrat die Richtung vor: »Wir sichern die Attraktivität von Stadt und Land im Quellenland Schwarzwald-Baar-Kreis«.

Abbildung 1: Entwicklungs- und Beteiligungsprozess der Demografiestrategie

Kreisübergreifende Beteiligung und Zusammenarbeit von Verwaltung und Politik

Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Demografiestrategie war der bereits bei Auftragsvergabe vorliegende Entwurf eines Handlungskonzepts mit über 100 Einzelmaßnahmen aus beinahe allen Zuständigkeitsbereichen der Landkreisverwaltung. In einem ersten Schritt analysierten wir die Einzelmaßnahmen und stellten sie in einem Portfolio in vier Gruppen dar. Die Zuordnung der Maßnahmen erfolgte gemäß den Kriterien der künftigen Notwendigkeit für die Umsetzung der Strategie (Y-Achse) und den Grad an politischer Legitimation und Akzeptanz (X-Achse).

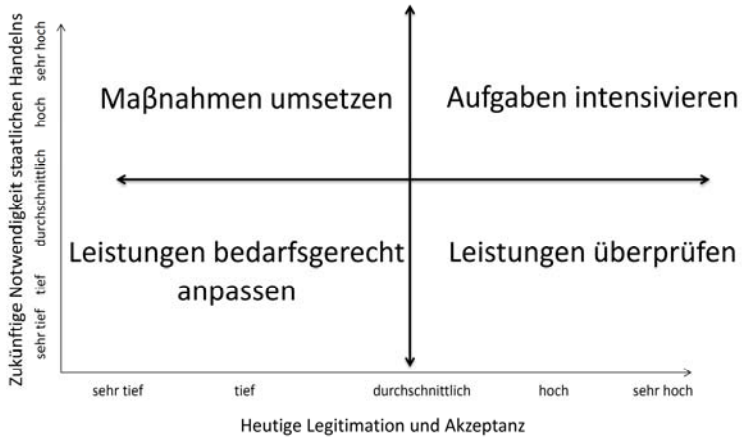

Abbildung 2: Demografieportfolio (eigene Darstellung)

Das Demografieportfolio wurde in einer Dezernentenrunde der Landkreisverwaltung diskutiert und abgestimmt. Es zeigte sich, dass einerseits bereits Vieles auf den Weg gebracht worden war, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Andererseits wurde deutlich, dass noch keine Verständigung in der Verwaltung und zwischen Gemeinden und Landkreis darüber stattgefunden hatte, welche Maßnahmen prioritär sind und übergeordneten und gemeinsamen Zielen dienen.

In einem zweiten Schritt wurden alle Maßnahmen auf inhaltliche Übereinstimmungen untersucht. Dabei konnten **vier strategische Handlungsfelder** identifiziert werden, denen sich alle 100 Maßnahmen zuordnen ließen:

- Lebenslagen — Der Mensch im Zentrum »von der Wiege bis zur Bahre«
- Lebensräume — Mobilität, Wohnen, Flächennutzung, Ländlicher Raum
- Versorgung und Sicherheit — Energie, Wasser, Medizin, Kommunikation
- Kooperation und Öffentlichkeitsarbeit — Abstimmung mit den Gemeinden, interkommunale Kooperation, Beteiligung der Bevölkerung und der Verbände

Bezogen auf die vier strategischen Handlungsfelder wurden in einem nächsten Schritt 15 strategische Ziele definiert. Diese leiten sich von der Vision für den Schwarzwald-Baar-Kreis und den Herausforderungen der demografischen Entwicklung ab. Die strategischen Ziele dienen dazu, die Maßnahmen auf einen erwünschten Zustand und die intendierte Wirkung auszurichten. Der damit entstandene Entwurf der Demografiestrategie wurde erneut in einer Dezernentenrunde und anschließend mit allen Amtsleitenden des Landratsamtes in halbtägigen Workshops intensiv diskutiert und verfeinert.

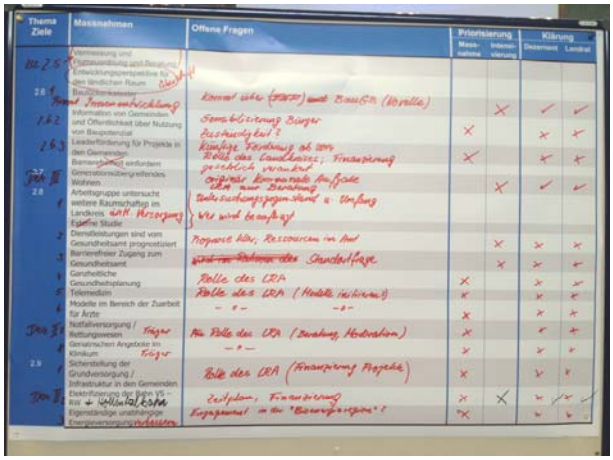

Abbildung 3: Arbeit an konkreten Zielen und Maßnahmen

Abschließend prüften die Oberbürgermeister und Bürgermeister der 20 Gemeinden des Schwarzwald-Baar-Kreises die »politische Machbarkeit« der Demografiestrategie im Rahmen eines Workshops. Obwohl einzelne Ziele modifiziert, Maßnahmen ergänzt und Zuständigkeitsfragen diskutiert wurden, stimmten die Gemeinden einer gemeinsamen Demografiestrategie von Landkreis und Gemeinden zu. In der Demografiestrategie heißt es:

> »In der Daseinsvorsorge sind die Zuständigkeiten auf verschiedene staatliche Ebenen verteilt. Die Demografiestrategie wurde vor diesem Hintergrund mit den Oberbürgermeistern und Bürgermeistern im Landkreis entwickelt und abgestimmt. Eine Grundlage für das Gelingen von notwendigen Veränderungsprozessen im Schwarzwald-Baar-Kreis, in den Gemeinden und im Landratsamt ist die Einsicht in die Notwendigkeit der Anpassung bei den verantwortlichen Akteuren sowie bei der Bevölkerung. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir uns für eine vom gemeinsamen Verständnis von Landkreis und Gemeinden getragene Demografiestrategie entschieden.« (Demografiestrategie SBK, S. 4f.)

Hearing mit organisierten Interessen und Gruppen der Zivilgesellschaft

Aufgrund der breiten Erfahrung mit dem Prozess der Anhörung in der Schweiz unterstützten wir die Durchführung eines »Hearings« mit Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden und Institutionen. Dazu eingeladen wurden: Landesnaturschutzverband, Badischer Landwirtschaftlicher Hauptverband, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammer, Agentur für Arbeit, Liga der Wohlfahrtsverbände, Kreisseniorenrat, Kreisjugend- und Sportring, Ärztlicher Kreisverein, Regionalverband, Behindertenbe-

auftragter, Polizeidirektion, Staatl. Schulamt, Hochschulen, Kirchen, Familienbeauftragte, Bildungsbüro, DGB, Alevitische Gemeinde, Deutsch-Arabischer Kulturverein.

Abbildung 4: »Hearing« mit organisierten Interessen und Gruppen der Zivilgesellschaft

Die diskutierten Fragen und das Ergebnis des »Hearings« waren aufschlussreich: Sie zeigten, dass alle Anwesenden in ihrer Arbeit die eine oder andere Nahtstelle zum Thema »demografischer Wandel« haben. Zudem wurde deutlich, dass die Arbeit und Planungen der anwesenden Organisationen zumeist in die gleiche Richtung zielten, die mit der Demografiestrategie eingeschlagen werden sollte. Zudem kamen kritische Rückmeldungen und Einschätzungen, aber auch hilfreiche Ergänzungen auf den Tisch: Diskutiert wurden zum Beispiel sachimmanente Widersprüche zwischen Regionalisierung und Zentralisierung sowie Fragen zur Finanzierbarkeit der Erschließung des ländlichen Raums. Im Bildungsbereich stand die Sorge über die Erreichbarkeit von Bildungsangeboten im Zentrum. Der Kreisjugendring brachte ein, dass ehrenamtliche Arbeit immer wichtiger für die Gesellschaft wird. Ebenfalls diskutiert wurde, wie in den nächsten fünf Jahren mit und zu den Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert wird und dass regelmäßige Informationen notwendig sind. Als Anregung wurde vorgebracht, auch Verhaltensänderungen in der Bevölkerung im Fokus zu haben und die Öffentlichkeitsarbeit für das Thema zu verbessern. Die Sicht der Interessenvertreterinnen und -vertreter wurde in den Entwurf der Demografiestrategie aufgenommen. Das Hearing hat den Landrat darin bestärkt, dass das Ziel einer breit abgestützten Strategie realistisch und für die Umsetzung eine notwendige Voraussetzung ist. Sowohl das Protokoll des Hearings als auch die ergänzte Fassung der Demografiestrategie wurde für den weiteren Beteiligungsprozess transparent gemacht.

Kreisweite Bürgerbeteiligung mittels drei Einwohnerkonferenzen und Online-Beteiligung

Wie kann die Kreisbevölkerung zum Entwurf einer Demografiestrategie Stellung nehmen? Eignet sich das Thema für die Diskussion mit der Bevölkerung? Wie können auch jene Bürgerinnen und Bürger aktiv einbezogen werden, die sich üblicherweise nicht beteiligen? Wie kann das Vertrauen bei beteiligungsungeübten Personengruppen aufgebaut werden? Wie kann Vertrauen wieder gewonnen werden bei Menschen, die von früheren Beteiligungsprozessen eher enttäuscht wurden (z. B. Agenda-Prozesse)? Wie kann das Zusammenspiel von Politik und Verwaltung, anderen Interessensgruppen und den Bürgerinnen und Bürgern transparent und produktiv gemacht werden? Wie kann dem weit verbreiteten Misstrauen zwischen diesen Gruppen begegnet werden? Diese Fragen stellten sich bereits sehr früh, denn der Landrat erwartete einen Vorschlag für die Beteiligung der Bürger/innen.

»Da sich mit dem demografischen Wandel auch die Bedürfnisse der Bevölkerung in der Kommunalpolitik ändern, war es uns ein großes Anliegen, die Bürgerinnen und Bürger sowie die gesamte Zivilgesellschaft an der Entwicklung der Demografiestrategie teilhaben zu lassen. Der Beteiligungsprozess war darauf ausgerichtet, das Expertenwissen einzubeziehen, aber auch die politischen Ziele und Maßnahmen an den Erkenntnissen aus dem Alltag der Einwohnerinnen und Einwohner sowie an den Vorstellungen über die künftigen Lebensstile zu spiegeln.« (Demografiestrategie SBK, S. 5)

Die o. g. Fragen waren der Ausgangspunkt, um ein Konzept für die kreisweite Bürgerbeteiligung zu entwickeln. Zudem wurden bereits sehr früh die Ziele, Rahmenbedingungen, Rollen- und Aufgabenverteilung der Bürgerbeteiligung durch einen Beschluss der Steuerungsgruppe abgesichert. Für alle war klar, dass Bürgerbeteiligung keine Alibiveranstaltung sein darf. Sie soll kein Selbstzweck, sondern eine sinnvolle Ergänzung und Anreicherung der Willensbildung und Entscheidung der repräsentativen Demokratie (Kreistag) sein sowie echte Wirkung erzeugen.

Gemeinsam mit der Kreisverwaltung wurde ein Prozess-Design erarbeitet, welches die Steuerungsgruppe diskutierte und genehmigte. Daraufhin wurde eine »Spurgruppe« bestehend aus acht Personen zusammengestellt. Sie wies eine breite Mischung der Teilnehmer/innen auf, die zum Beispiel aus großen und kleinen Gemeinden stammten sowie unterschiedlichen Alters und Geschlechts waren. Auf Basis des von der Steuerungsgruppe formulierten Auftrags erarbeitete die »Spurgruppe« gemeinsam mit der Verwaltung und dem beauftragten Prozessgestalter konkrete Vorschläge zum Ablauf und zur Gewinnung der Teilnehmenden für die geplanten Einwohnerkonferenzen. Diese Detailplanung wurde wiederum der Steuerungsgruppe vorgelegt und von ihr beschlossen.

Zwei Sitzungen à zwei Stunden reichten aus, um ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe zu entwickeln, Bedenken einzubringen und erste Ideen zu sammeln. Dadurch konnte Vertrauen gebildet und vorhandenes Misstrauen abgebaut werden. Denn zu Beginn standen kritische Fragen im Raum, zum Beispiel zur Ernsthaftigkeit der Bürgerbeteiligung, zu den Rahmenbedingungen und Einflussmöglichkeiten, zum Umgang mit den Ergebnissen, zur Einbeziehung der Kommunen und der Rolle der Kreistagsmitglieder im Prozess. Da diese Fragen bereits vorab mit dem Auftraggeber (Landrat und Steuerungsgruppe) beraten und weitestgehend geklärt wurden, war es leichter, das Vertrauen der Spurgruppenmitglieder zu gewinnen.

Aus den Ideen der »Spurgruppe« erarbeitete das externe Beratungsunternehmen einen Entwurf für den Ablauf der Einwohnerkonferenzen (»Drehbuch«). Dieser wurde beim zweiten Termin offen diskutiert, auf Stimmigkeit geprüft und entsprechend angepasst. Aufgrund der rasch entstandenen Vertrauensatmosphäre erfolgte die Kommunikation zwischen den beiden Terminen über E-Mail.

Da wir wussten, dass sich die demografische Entwicklung in den verschiedenen Teilen des Landkreises unterschiedlich auswirken wird, wollten wir räumlich getrennte Veranstaltungen durchführen. Sie sollten allerdings nach dem gleichen »Drehbuch« ablaufen und zeitgleich stattfinden. Ziel war es, die Kooperationsbereitschaft der direkt benachbarten Gemeinden zu stärken und zugleich eine Identifikation mit dem gemeinsamen Landkreis zu ermöglichen. Um die Teilnehmer/innen zu gewinnen, wurden alle 20 Bürgermeister eingebunden. Sie sollten jeweils 15 Personen aus ihrer Gemeinde benennen, die in Summe eine maximale Vielfalt aufweisen: hinsichtlich Alter, Geschlecht, ihrer Wohndauer im Kreis, der Fragen, ob sie Kinder oder zu pflegende Angehörige haben oder ob sie sich ehrenamtlich engagieren oder nicht. Vor allem sollten nicht nur Personen angesprochen werden, die bereits als »Berufsbürger« bekannt sind. Bei den meisten Gemeinden hat diese »Vorgabe« ausgereicht. In anderen musste die Kreisverwaltung unabhängig von der Kommunalverwaltung noch weitere Personen ansprechen. Junge Menschen wurden zudem separat angesprochen: über die hauptamtliche Jugendarbeit, kirchliche Gruppen, die Landjugend sowie über einen Jugendgemeinderat. Dies hat dazu geführt, dass an allen Konferenzen auch viele junge Menschen mitgewirkt haben. Somit war auch sichergestellt, dass »junge Themen«, Ideen und Sichtweisen in die Strategie mit einfließen. Denn sie werden ja zukünftig ganz besonders von den heutigen politischen Entscheidungen betroffen sein.

Bei den drei halbtägigen Einwohnerkonferenzen nahmen insgesamt rund 200 Personen teil. Zu Beginn begrüßte der örtliche Bürgermeister bzw. Rektor der Hochschule die Teilnehmer/innen. Danach stellte je ein/e Dezernent/in des Landkreises den bisher erarbeiteten Entwurf der Demografiestrategie vor und informierte über die Rollen und Aufgaben von Politik, Verwaltung und der Einwohner/innen sowie über bisherige Schritte und den Zeitplan bis zur Verabschiedung der ausformulierten Demografiestrategie durch den Kreistag. Zudem wurde zugesagt, in einem Jahr erneut drei Einwohnerkonferenzen mit allen beteiligten Einwohner/innen abzuhalten, um gemeinsam den Stand der Umsetzung der Demografiestrategie im Landkreis zu betrachten: Inwieweit ist die Umsetzung der Strategie bereits gelungen? Was hat nicht geklappt? Wo soll nachjustiert werden?

Der Landrat – als verbindendes Element – begrüßte in Furtwangen, reiste bis zur Pause nach Hüfingen und konnte in Schwenningen den Teilnehmenden danken und sie verabschieden.

Abbildungen 5 und 6: Einwohner/innen diskutieren die Demografiestrategie

Nachdem die Bedeutung der Einwohnerkonferenzen für die Erarbeitung der Demografiestrategie transparent gemacht wurde, tauschten sich die Teilnehmenden in kleinen Gruppen über ihre unmittelbare Betroffenheit hinsichtlich des Themas »Demografische Entwicklung« anhand der Fragestellung »Was hat die Strategie mit meinem Leben und dem meiner Eltern, Kinder und Enkel zu tun?« aus. Anschließend diskutierten die Teilnehmenden in einer kreativen Atmosphäre die 15 Ziele der Strategie in wechselnden Kleingruppen, versahen sie mit Fragen oder Kommentaren und ergänzten sie mit konkreten Maßnahmen. Immer wieder gab es Kurzpräsentationen der Zwischenergebnisse. Wichtig war der wiederholte Perspektivenwechsel: Die Teilnehmenden versetzten sich in die Lage von »jungen Leuten«, von »Familien mit Kindern« oder formulierten die Gedanken, die sich »ältere Menschen« machen. So entstand ein Gesamtbild, bei dem neben den Einzelinteressen auch die Vielfalt von Interessen und dadurch das »Gemeinwohl« sichtbar wurden. Abschließend wurden die einzelnen Maßnahmen priorisiert. Am Ende der Einwohnerkonferenzen äußerten die Teilnehmenden sich positiv über die Veranstaltung. Sie bedankten sich über die Einladung sowie die konstruktive Atmosphäre. Zudem forderten sie den Landkreis dazu auf, am Erarbeiteten ernsthaft weiterzuarbeiten.

Parallel zu den Einwohnerkonferenzen bestand die Möglichkeit für alle anderen Einwohner/innen, die nicht für die Konferenzen ausgewählt und eingeladen waren, sich online zu beteiligen. Der Entwurf der Demografiestrategie sowie die aufbereiteten Plakate waren online sichtbar. Damit konnten genau dieselben Fragestellungen, die auf den Einwohnerkonferenzen diskutiert wurden, beantwortet werden. Die Online-Beteiligung hatte den Vorteil, dass sich sehr motivierte Menschen dennoch beteiligen konnten. Ein Nachteil bestand darin, dass die Antworten auf die Fragen ohne die Mitwirkung von anderen Kleingruppenteilnehmern zustande kamen. 40 Personen schauten sich die nur wenige Tage frei geschaltete Seite an und informierten sich sehr aktuell über den Stand des Entwurfs. Zwölf Personen beteiligten sich, indem sie die ins Netz gestellten Fragen beantworteten und persönliche Einschätzungen gaben.

Alle Beiträge der Teilnehmenden – auch der Online-Beteiligung – flossen ungefiltert in eine umfangreiche Dokumentation ein. Eine Redaktionsgruppe fasste alle Änderungsvorschläge aus den Einwohnerkonferenzen zusammen und erstellte eine beschlussreife Fassung. Diese wurde zunächst von der Steuerungsgruppe und anschließend vom Kreistag einstimmig verabschiedet.

Grundlagen für eine wachsende Beteiligungskultur sind gelegt

Mit der Beteiligung der Kommunen, den wichtigen Stakeholdern des öffentlichen Lebens und der Einwohnerinnen und Einwohner selbst betrat der Schwarzwald-Baar-Kreis Neuland. Dahinter stand das Bewusstsein, dass die Herausforderung »Demografischer Wandel« in einem Landkreis nicht allein von der Landkreisverwaltung bewältigt werden kann. Durch die Beteiligung der Menschen selbst konnten diese ihr vielfältiges Wissen, ihre umfassenden und am Gemeinwohl orientierten Bewertungen sowie auch die Bereitschaft zur Mitwirkung bei einer späteren Umsetzung in ihrer Gemeinde einbringen. Wird dieser gelungene Anfang der ehrlichen und

breiten Beteiligung weitergeführt, kann die Landkreispolitik und -verwaltung auf ein großes Interesse, Verständnis und Mitwirkung bei den zu treffenden Entscheidungen zurückgreifen. Eine Ressource, welche die Kirchturmpolitik einzelner Gemeinden und die einseitigen Interessensvertretungen von Verbänden und Organisationen durch »gesunden Menschenverstand« der Einwohnerinnen und Einwohner ergänzen, manchmal konfrontieren oder relativieren kann.

Innerhalb der Landkreisverwaltung lag die Aufgabe der Strategieentwicklung bei der Sozialplanerin und damit im Sozialdezernat. Für das Themenfeld Demografie wurde jedoch – ähnlich einer Matrixstruktur – die Zuständigkeit direkt beim Landrat angesiedelt. Ein regelmäßiger Jour-Fix der Planerin mit dem Landrat sicherte über die direkte Linienverantwortung des zuständigen Dezernenten hinaus eine enge Zusammenarbeit und eine klare Top-Down Organisation. Die Ansiedlung des Projekts bei der Sozialplanerin erfolgte, weil einerseits gerade mit dem Sozialbereich intensive Schnittstellen bestehen und fachliches Wissen bereit steht. Andererseits sind in der Sozialplanung wichtige methodische Kenntnisse und Erfahrungen zur Prozessentwicklung und Prozessarchitektur, sowie Beteiligung Betroffener vorhanden. Die sozialplanerische Vorgehensweise ist traditionell ganzheitlich, systemübergreifend und vernetzend strukturiert.

Herausfordernd für die moderne, aber traditionell organisierte Verwaltung war jedoch die Organisation eines Dezernats- und Bereichsübergreifenden Prozesses, zudem mit einer knappen Zeitvorgabe von einem Jahr. Gelungen ist dies im Schwarzwald-Baar-Kreis, weil sich alle beteiligten Führungskräfte mit ihrem Fach- und Organisationswissen intensiv in den Prozess einbrachten und durch die klare Vorgabe des Landrates auch mussten. Ziel der internen Steuerung war es, die Führungsebene sehr eng einzubinden, die Schnittstellen der Bereiche schon zu Beginn deutlich zu machen sowie ein Verständnis für das gemeinsame Ganze zu wecken. Deshalb wurde nicht, wie traditionell, über Fachvorlagen gearbeitet, die Expertinnen und Experten ausarbeiten und die dann in der Führungsebene entschieden werden. Stattdessen gab es gemeinsame, moderierte Führungskräfteworkshops, in denen die Schnittstellen und Ziele gemeinsam und in der Verantwortung aller entwickelt wurden. Über die gemeinsame Arbeit in den Workshops und die Übernahme von Verantwortung im Hearing und in den Beteiligungskonferenzen konnten sich die Führungskräfte mit der Entwicklung und dem Ergebnis sehr gut identifizieren. Und sie haben sich die gemeinsame Sache zu Eigen gemacht. Daneben hat sich im gemeinsamen Ringen um Ziele, Formulierungen, aber auch durch die interdisziplinäre Zusammensetzungen von Arbeitsgruppen, ein Teamgeist entwickelt, der sich auch in der Bereitschaft, weitere Aufgaben in den Einwohnerkonferenzen zu übernehmen, zeigte.

Neben den Führungskräften auf Dezernatsebene waren auch alle Amtsleiter und die Stabstellen, die für Prozess und Inhalt wichtig waren – v. a. die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit, aber auch die Wirtschaftsförderung und der Personalrat – in den Prozess punktuell eingebunden. Durch die frühzeitige Information und Einbindung konnten die häufig parallel laufenden Prozesse des Tuns und Veröffentlichens oder Bewerbens bspw. der Einwohnerkonferenzen optimal koordiniert werden. Inwieweit sich die gemeinsame interdisziplinäre und bereichsübergreifende Arbeit auch in den Alltag strukturell einbetten lässt, muss sich erst noch zeigen. Ein Anfang ist gemacht, dem jedoch weitere Schritte folgen sollten.

Was tun, damit es nicht »versandet«? – Empfehlungen für die Verwaltung

Es wird Aufgabe der Verwaltung bleiben, den Veränderungsprozess weiter zu organisieren und zu begleiten. Die folgenden Aktivitäten sind aus Sicht der Landkreisverwaltung hilfreich, um die Demografiestrategie nachhaltig verfolgen zu können:

Das Handlungskonzept wird mit konkreten Zuständigkeiten und Terminen / Kosten versehen. Es findet eine jährliche Amtsleitendenkonferenz statt, um das Handlungskonzept zu aktualisieren. Die Maßnahmen werden in den Haushaltsplan integriert. Der Ausschuss des Kreistages wird regelmäßig informiert. Die Öffentlichkeit wird regelmäßig informiert und beteiligt. Die Steuerungsgruppe als Verbindung zwischen Landrat, Verwaltung und Kreistag wird beibehalten. Eine Personalressource zur Steuerung des Prozesses bleibt notwendig. Durch diese Maßnahmen bleibt das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung in den politischen Gremien und den Verwaltungen erhalten, es wird gepflegt und weiterentwickelt.

Weitere Informationen

Webangebot Schwarzwald-Baar-Kreis: http://www.lrasbk.de/landkreis/demografie.html

Webangebot traslake.org: http://translake.org/nachrichtenleser-bewirken/items/demografiestrategie-schwarzwald-baar-kreis.html

Autor/innen

Ulrike Gfrörer ist Diplom-Sozialpädagogin (FH). Nach Stationen in unterschiedlichen Feldern der Sozialarbeit ist sie seit über 20 Jahren als Jugendhilfe- und Sozialplanerin beim Landkreis Schwarzwald-Baar-Kreis beschäftigt. Im Rahmen dieser Tätigkeit befasst sie sich mit der Entwicklung der Demografiestrategie.

Kontakt

Ulrike Gfrörer
Sozialplanung
Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis
Sozialdezernat
Am Hoptbühl 2
78048 Villingen-Schwenningen
E-Mail: u.gfroerer@lrasbk.de

Wolfgang Himmel studierte Sozialpädagogik, Erwachsenenbildung und Philosophie (Hochschule für Philosophie SJ). Bis 2001 war er in der kommunale Erwachsenenbildung tätig. Als Geschäftsführer der translake GmbH (www.translake.org), dem interdisziplinären Think- und Do-Tank in der Internationalen Bodenseeregion, sind seine Arbeitsschwerpunkte: Regionale grenzüberschreitende Netzwerke, Begleitung von Bürgerbeteiligungsprozessen und Veränderungsprozessen in Kommunen und Unternehmen, Vorbereitung und Moderation von begeisternden Veranstaltungen mit vielen Menschen.

Kontakt

Wolfgang Himmel
Geschäftsführer Translake GmbH
Obere Laube 53
78462 Konstanz
E-Mail: wolfgang.himmel@translake.org

Gallus Rieger war nach dem Studium der Germanistik und Bildungswissenschaften an der Universität Bern als Assistent und Projektleiter an der Universität Bern tätig und arbeitete in der »Admission and Information« bei einer internationalen MBA-Business-School in Zürich. Von 1997 bis 2002 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Kantonsverwaltung Aargau tätig. Von 2002 bis 2012 war er Mitarbeiter des Regierungspräsidiums des Kantons St. Gallen und Q-Leiter in der Staatskanzlei. Seit 2008 leitet er dort den Dienst für Politische Planung und Controlling. Seit 2001 führt er selbständige Mandate und arbeitet projektbezogen mit privaten Beratungsbüros zusammen. Aufgrund der Arbeit »Schulentwicklung kontrovers« verlieh ihm die Universität Bern die Doktorwürde (Dr. phil.). Im Jahr 2005 absolvierte er an der Universität Salzburg (A) die Weiterbildung zum Master of Business Administration in Public Management (Executive MBA).

Kontakt

Gallus Rieger
Lehnerkirchweg 8c
9402 Mörschwil
Schweiz
E-Mail: gallus.rieger@translake.org
http://boostpublic.blogspot.com/

Redaktion eNewsletter

Stiftung MITARBEIT
Netzwerk Bürgerbeteiligung
Redaktion eNewsletter
Ellerstraße 67
53119 Bonn
E-Mail: newsletter@netzwerk-buergerbeteiligung.de