



Leibniz-Institut
für ökologische
Raumentwicklung

IZS Interdisziplinäres Zentrum
für ökologischen und
revitalisierenden Stadtumbau

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Praxisorientierte Handreichung 2

Wie die Entwicklung eines Leitbildes für die Lausitz gestalten?

Ein Prozessvorschlag zum Leitbildprozess der Zukunftswerkstatt Lausitz

Robert Knippschild, Sebastian Heer & Antje Matern

IÖR, Dresden und Görlitz

24. Juni 2019

1. Ausgangslage

Ein wesentlicher Bestandteil des Projektes „Zukunftswerkstatt Lausitz“ (ZWL) ist die Entwicklung eines Leitbildes für den Wirtschaftsraum Lausitz. Neben Perspektiven der Regionalentwicklung und Überlegungen zur länderübergreifenden Zusammenarbeit soll das Leitbild strategische Aspekte aus dem Prozess der Öffentlichkeitsbeteiligung, Ergebnisse der Analyse- und Potenzialstudien in den fünf thematischen Handlungsfeldern der ZWL sowie Erkenntnisse der Begleitforschung aufgreifen und zusammenführen.

Die Entwicklung eines Leitbildes in solch einer großen sowie bezüglich Interessenlagen und teilräumlichen Ausgangslagen heterogenen Region ist äußerst komplex und anspruchsvoll. Hierfür gibt es kaum ein Beispiel. Gegen Mitte der 18-monatigen Projektlaufzeit der ZWL zeichnet sich ab, dass die Leitbildentwicklung mit dem Ende des Projektes nicht abgeschlossen sein wird. Somit ist es bereits zu diesem frühen Zeitpunkt ratsam, realistische und dem Gesamtprozess Richtung sowie Struktur verleihende Ziele der ZWL insbesondere im Hinblick auf den Leitbildprozess festzulegen. Hierzu sollen die folgenden Ausführungen dienen, die bereits Gegenstand mehrerer Beratungen mit der ZWL waren.

2. Funktion von Leitbildern

Leitbilder dienen in erster Linie der regionalen Willensbildung. Bei der Erarbeitung von Leitbildern wird zwischen zentralen Schlüsselakteuren ausgehandelt, welche Zukunftsbilder in der Region ange-



Leibniz-Institut
für ökologische
Raumentwicklung

IZS Interdisziplinäres Zentrum
für ökologischen und
revitalisierenden Stadtumbau



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

strebt werden. Sie sind weder eine Ist-Analyse noch eine reine Trendfortschreibung, sondern eine Gemeinschaftsaufgabe der Aushandlung von Zukunftserwartungen. Dabei gilt es, Positionen zu finden zwischen globalen Trends und regionalen Potenzialen, zwischen Notwendigem und langfristig Gewünschtem.

Ein Produkt von Leitbildprozessen kann etwa eine Entwicklungsstrategie sein, die die Ergebnisse des Aushandlungsprozesses festhält und damit Handlungsorientierung für Einzelaktivitäten liefert bzw. Handeln bündelt und strategisch auf ein Ziel ausrichtet. Darüber hinaus können Leitbilder zur Beschleunigung von Entscheidungen dienen, da mit den Erfahrungen des Aushandlungsprozesses schneller ein Konsens gefunden wird. Leitbilder sind in der Regel informelle, d.h. rechtlich nicht bindende, Dokumente, die über die Selbstbindung der Beteiligten wirken.

Die Erstellung von Leitbildern ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Triebkräfte für die Erstellung regionaler Leitbilder sind in der Regel sich abzeichnende geänderte Herausforderungen und resultierende Entwicklungspotenziale oder die Erfordernis einer Richtschnur für anstehende Entscheidungen, etwa im Hinblick auf die Verausgabung von Fördermitteln. Alle Faktoren sind in der Lausitz mit den Beschlüssen zum Kohleausstieg gegeben. Der Ansatz einer komplexen, länderübergreifenden Leitbildentwicklung durch die ZWL ist somit konsequent. Dabei ist es notwendig, die unterschiedlichen Bausteine des Prozesses gut zu verknüpfen, um mögliche Konflikte aufzudecken und Lösungen auszuhandeln sowie eine Fragmentierung der Strategien in sektorale Einzellösungen zu vermeiden.

Leitbilder können unterschiedliche Wirkungen entfalten. Unterschieden wird zunächst nach Binnen- und Außenwirkung. In der Binnenwirkung können Leitbilder eine aktivierende Wirkung entfalten. Sie können ein Aufruf sein, die Geschicke einer Region selbst in die Hand zu nehmen und die zukünftige Entwicklung gemeinsam zu gestalten. Im Rahmen des Erstellungsprozesses finden Lernprozesse bei den Beteiligten statt, die die Annäherung und Konsensfindung erleichtern und durch externen Sachverstand (Expertisen oder eingebundene Experten) unterstützt werden können. Des Weiteren wird Leitbildern im Hinblick auf den Entwicklungsprozess und das Ergebnis, sofern sie unter breiter Beteiligung von Akteuren der Zivilgesellschaft und Öffentlichkeit entstehen, eine gemeinschaftsbildende, identitätsstiftende und handlungsleitende Wirkung zugeschrieben.

In der Außenwirkung können Leitbilder durch die Formulierung und Begründung von Entwicklungszielen und das Setzen von Prioritäten die Chancen bei der Einwerbung von Fördermitteln erhöhen und zu einer zielgerichteten und somit regionsspezifischen Strukturförderung beitragen. Zudem können Leitbilder nach außen Aufbruchsstimmung erzeugen sowie, wiederum einen kooperativen Prozess vorausgesetzt, ein enges Zusammenwirken zwischen Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft initiieren und glaubhaft nach außen signalisieren.



Leibniz-Institut
für ökologische
Raumentwicklung

IZS Interdisziplinäres Zentrum
für ökologischen und
revitalisierenden Stadtumbau

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

3. Vorschlag für den Leitbildprozess in der Lausitz

Aus diesen vielfältigen Wirkungen leiten sich ebenso viele Anforderungen an Leitbilder sowie an deren Entstehungsprozess ab. Die genannten Wirkungen eines Leitbildes können nur erzeugt werden, wenn die dafür erforderlichen Zielgruppen definiert und adressiert werden. Hierzu bedarf es eines integrativen Erarbeitungsprozesses sowie zielgruppenspezifischer Formate. Für den Prozess in der Lausitz wird, auch aufgrund der komplexen Ausgangslage, empfohlen, zunächst in Teilelementen eines Leitbildes zu denken und die Ergebnisse zielgruppenspezifisch aufzubereiten (z.B. Förderprioritäten für Bundes- und Landespolitik; gesamt- und teilräumlich spezifische Wirtschaftsstrategien; „Bürgerleitbild“ für die verständliche Kommunikation) (siehe Abbildung 1).

Neben der Erarbeitung gemeinsamer Vorstellungen für die zukünftige Entwicklung der Lausitz („Ziel-Wissen“), sind Erkenntnisse zur Ausgangslage der Region und deren Bewertung („Ist-Wissen“) zentral. Hierzu liegen mit den im Rahmen der ZWL entstanden Studien und Gutachten aktuelle und fundierte Grundlagen vor. Diese gilt es nun als Quellen (siehe Abbildung 1) für die unterschiedlichen Elemente des Leitbildes zielgruppenspezifisch aufzubereiten.

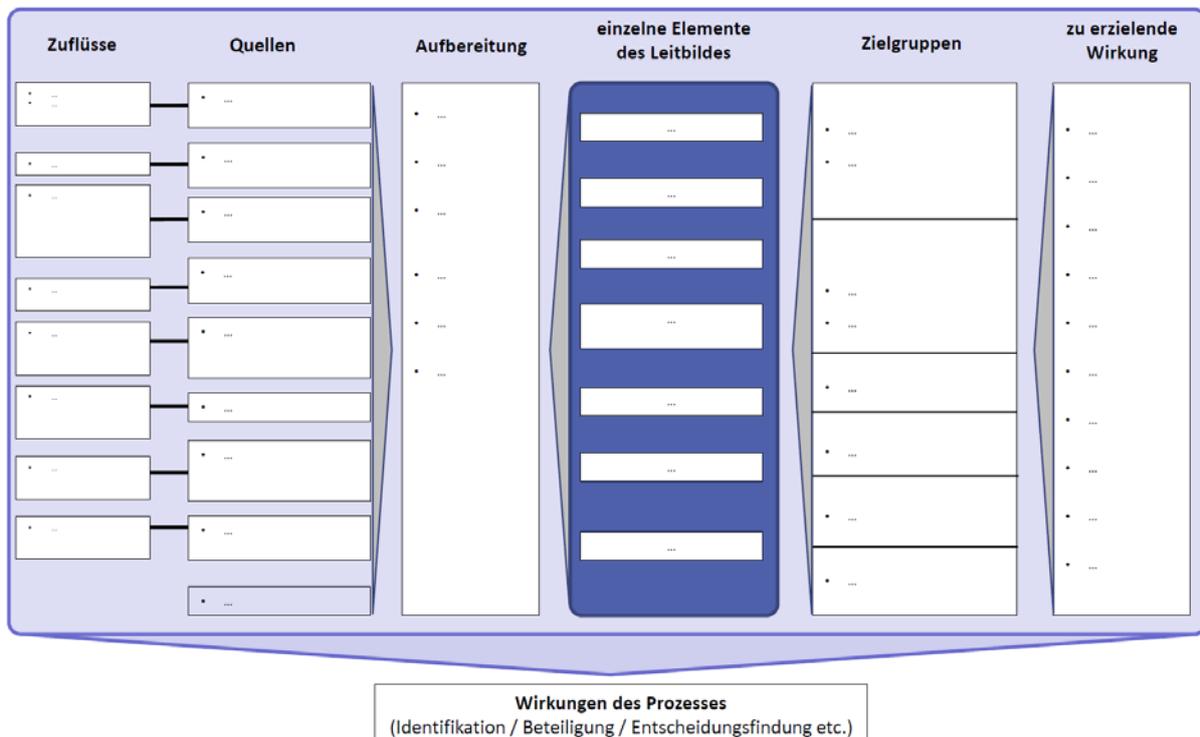


Abbildung 1: Diskussionsvorschlag Leitbildprozesses



Leibniz-Institut
für ökologische
Raumentwicklung

IZS Interdisziplinäres Zentrum
für ökologischen und
revitalisierenden Stadtumbau



4. Zusammenspiel zwischen Handlungsfeldern der ZWL und Leitbildprozess

Die ZWL organisiert ihre Arbeit in fünf thematischen Handlungsfeldern. Der vorgeschlagene Leitbildprozess gibt auch eine Antwort auf die praktische Frage, wie im Zuge des erforderlichen Aufbereitungsprozesses der vorliegenden Studien, Gutachten und des Beteiligungsprozesses dieses ‚Rohmaterial‘ zu verwertbaren, Wirkung entfaltenden Teilelementen eines Leitbildes verwoben werden kann („Prozesswissen“).

Der vorgeschlagene Prozess greift die bewährte Handlungsfeldlogik der ZWL auf, integriert diese und macht eine Empfehlung, wie die vorliegenden Arbeitsergebnisse aufbereitet und zu einzelnen, den vorab definierten Zielen und den resultierenden Zielgruppen entsprechend zu Teilelementen des Leitbildes verarbeitet werden können. Damit verknüpft die angeregte Prozessmatrix die bestehenden Arbeitsstrukturen der ZWL mit dem Leitbildprozess als Ganzem, so dass hier inhaltliche Beratung, Prozesssteuerung und Aspekte der Organisationsentwicklung ineinanderfließen: Wie kann ein zielführender Weg aussehen, der die Strukturen und Ressourcen der ZWL effektiv nutzt, um die Früchte der ZWL-Handlungsfeldarbeit zu einem Leitbild für die Region zusammenzufügen? Ein solches Verschränken von Ist-, Ziel- und Prozesswissen verleiht dem Leitbildprozess neben Struktur, Planbarkeit und Organisation auch Nachvollziehbarkeit nach außen (Legitimität in der Region) wie nach innen (Monitoring, Lenkungsausschuss).



Leibniz-Institut
für ökologische
Raumentwicklung

IZS Interdisziplinäres Zentrum
für ökologischen und
revitalisierenden Stadtumbau

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

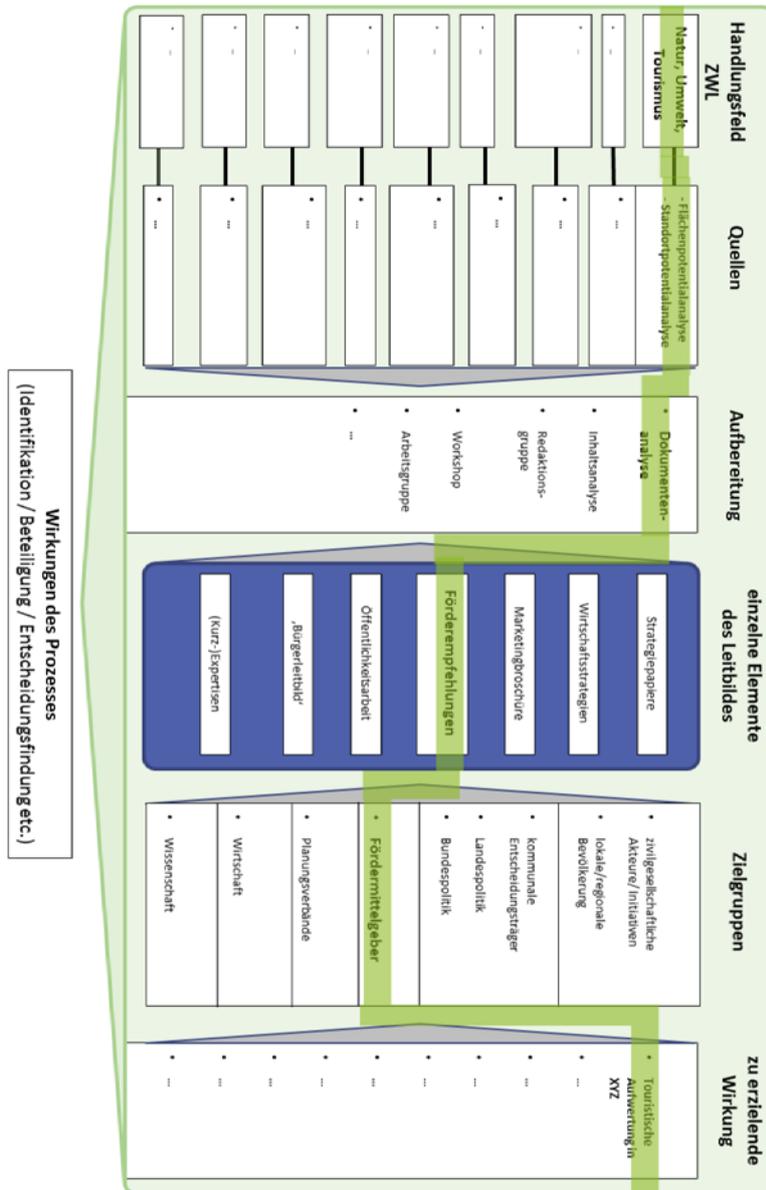


Abbildung 2: Veranschaulichung des Zusammenspiels zwischen Handlungsfelder und Leitbildprozess anhand des Handlungsfeldes „Natur, Umwelt, Tourismus“