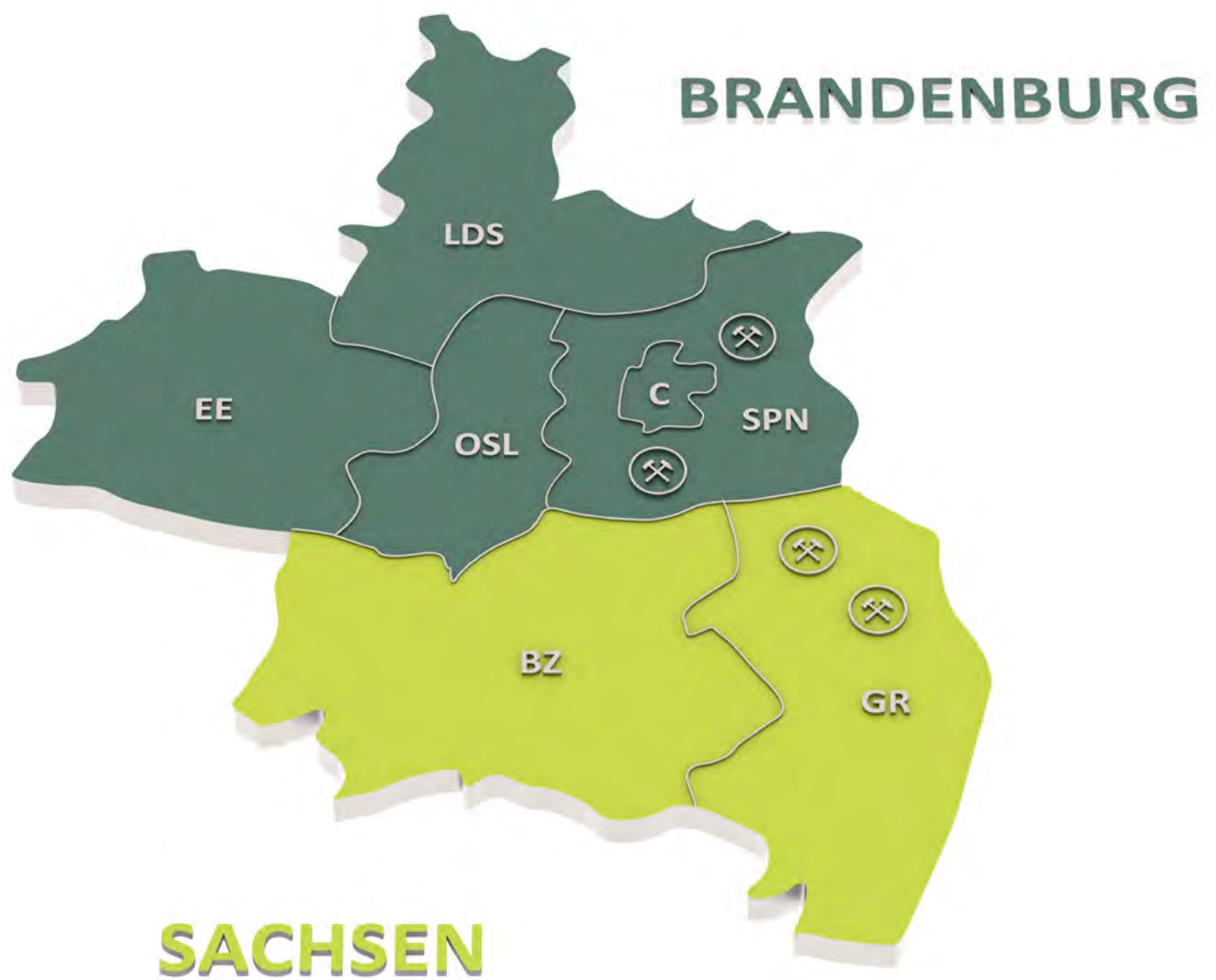


Trialog® Wandel mit Struktur

Beteiligungsformate zur Gestaltung der Transformation in der Lausitz

Prof. Dr. Gesine Schwan, Katja Treichel und Raffael Barth





Die Lausitz und ihre Landkreise

LDS Landkreis Dahme-Spreewald

EE Elbe-Elster

OSL Oberspreewald-Lausitz

C Cottbus

SPN Spree-Neiße

BZ Bautzen

GR Görlitz

 Bergbauegebiet

Inhalt

1.	Hintergrund des Projekts und Trialogs	S. 4
1.1	Einbettung und Aufbau des Projekts	S. 4
1.2	Der Trialog	S. 5
1.3	Auswahl der Inputgebenden	S. 6
1.4	Agenda	S. 7
2.	Analyse des Trialogs	S. 8
2.1	Auswertungsmethode und Überblick	S. 8
2.2	Herausforderungen der Transformation	S. 9
2.3	Chancen der Transformation	S. 12
2.4	Kultur und Identität	S. 14
2.5	Partizipation zur Gestaltung des Wandels	S. 17
2.5.1	Grundlegendes	S. 17
2.5.2	Partizipation Ja! – aber Wie?	S. 19
2.5.3	Beispiele für Partizipationsansätze	S. 20
2.5.4	Zusammenfassung Partizipation	S. 29
2.6	Transformationsnotwendigkeiten	S. 31
2.7	Zusammenfassung, offene Fragen und Handlungsempfehlungen	S. 33
3.	Ausblick auf Folgeaktivitäten	S. 36
4.	Stakeholder-Auswertung	S. 37
	Annex I: Zusammenfassung der beiden Workshops für den Trialog	S. 40
	Annex II: Über die HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform und die Trialoge	S. 46

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

1. Hintergrund des Projekts und Trialogs

1.1 Einbettung und Aufbau des Projekts

Der Kohleausstieg ist beschlossen: die Kommission *Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung* legte vor einem Jahr, am 26. Januar 2019 ihren Abschlussbericht vor mit der Empfehlung, bis spätestens 2038 aus der Kohlenenergie auszusteigen und die betroffenen Regionen mit Strukturhilfen zu unterstützen. Mit den Gesetzen zur Strukturstärkung und dem Kohleausstieg sollen diese Empfehlungen umgesetzt werden. Dennoch bleibt manches aus Sicht vieler beteiligter Akteure umstritten, anderes unklar. Die Diskussionen zwischen den gesellschaftlichen Akteuren befassen sich mit energie- und klimapolitischen Fragen, mit wirtschaftlichen Auswirkungen und möglichen Gegenmaßnahmen sowie finanziellen, sozialen und kulturellen Aspekten der Beendigung der Kohleverstromung.

Das vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) geförderte Projekt *Partizipatorische Entwicklungsstrategie für die Lausitz* fokussierte sich auf die Frage, wie der Kohleausstieg in der Lausitz von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort zunehmend als Chance wahrgenommen werden könnte. Denn gerade in der strukturschwachen Lausitz leistet Kohle seit langem einen wesentlichen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung und ist aufgrund der historischen Bedeutung für den wirtschaftlichen Aufschwung auch identitätsstiftender Faktor. Dabei geht das Projekt davon aus, dass neben wirtschaftlichen Alternativen zur Kohleindustrie der Ausbau der Infrastrukturen, klug angelegte Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger aller Altersgruppen vor Ort und das Zusammenwirken mit Unternehmen, lokaler Politik

und Wissenschaft wesentliche Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Transformationsprozess darstellen.

„Was ist sinnvoll, wo soll was hingehen, wo soll was nicht hingehen? [...] all diese Fragen stehen am Beginn des Prozesses.“

Politik und Verwaltung

Ziel des Projektes *Partizipatorische Entwicklungsstrategie für die Lausitz* ist es, Fragen der Kultur und Identität in den Strukturwandelprozess zu integrieren sowie Vertrauen durch Teilhabe und damit Mut und Zuversicht zu fördern. Das Projekt möchte den Umgang mit Perspektivenvielfalt sowie mit Argumenten und Begründungen als Grundlage der Kooperation und Zukunftsgestaltung unterstützen. Im Rahmen des neunmonatigen Projekts haben neben dem Trialog in Berlin zwei Workshops in der Lausitz stattgefunden, auf denen insgesamt ca. 70 Akteure aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie Kulturschaffende anwesend waren. Die große Mehrheit der Teilnehmenden kam aus der Lausitz. Es wurden aber auch explizit externe Akteure hinzugeladen, um auch die überregionale Expertise und Perspektive als Impulsgeber und Reflexionsfläche einzubringen.

Auf dem ersten Workshop wurde diskutiert, was aus Sicht der Teilnehmer für eine gelungene Transformation notwendig ist, was die Kriterien des Gelingens sind und welche Bedeutung Kultur und Identität in bisherigen Prozessen gespielt haben und in zukünftigen Entwicklungen spielen sollten. Außerdem wurde betrachtet, welche Ideen zur Teilhabe an Transformationsprozessen in der Lausitz bereits vorhanden sind, welche Akteure beteiligt werden und wer darüber hinaus beteiligt werden könnte und sollte. Es wurden Beispiele wirtschaftlichen Unternehmertums aus der Lausitz vorgestellt, die in ihrer Kombination mit kulturellen und sozialpsychologischen Aspekten Mut machen. Im zweiten Workshop gab es einen Austausch darüber, welche Beteiligungsformate derzeit in der Lausitz und anderen Regionen konkret genutzt werden, um gesellschaftspolitische Transformationsprozesse

zu unterstützen. Dabei ging es sowohl um die technische Umsetzung der Formate als auch um Fragen von Kultur, Selbstverständnis, Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit, Bürgernähe, Vertrauen, Mut zu Veränderungen und bisherige Erfahrungen und Enttäuschungen. Die Teilnehmenden der beiden Workshops waren sich unter anderem darüber einig, dass nachhaltige Ermöglichungsstrukturen zu schaffen seien und finanzielle Mittel auch kleineren Institutionen zugute kommen sollten – nicht nur denjenigen, die sowieso zumeist Zugang dazu haben. Jedoch reiche Geld allein nicht aus, sondern auch weiche Faktoren wie Identität, Selbstwirksamkeit, Kultur und Gemeinschaft seien wichtig für einen gelingenden Strukturwandel. Diese Faktoren müssen in die verschiedenen Verfahren auf kommunaler Ebene systematisch integriert werden.

1.2 Der Trialog

Der Trialog *Wandel mit Struktur: Beteiligungsformate zur Gestaltung der Transformation in der Lausitz* war die abschließende Veranstaltung im Rahmen des Projekts und fand am 16. Januar 2020 in Berlin statt. Im Mittelpunkt der Diskussionen stand, bereits bestehende partizipatorische Ansätze zusammenzuführen, gegebenenfalls mit weiteren zu verbinden und ihre Übertragbarkeit auf oder ihre Anpassung für die Lausitz zu diskutieren.

Ausgangspunkt der Diskussion bildeten die Ergebnisse der ersten beiden Workshops in der Lausitz (siehe auch Annex I) sowie sich daraus ergebende Leitfragen, die im Vorfeld abgestimmt wurden:

1. *Was sind gute Beispiele und Beteiligungsformate einer Transformation?*
2. *Welche Kriterien spielen eine bedeutende Rolle? Wie können Akteure der Transformation beteiligt und erreicht werden? Wer sind die Akteure der Transformation?*
3. *Welche Rolle spielt Kultur in Transformationsprozessen?*
4. *Inwieweit mobilisieren einzelne Formate und schaffen Win-Win-Situationen – und welche Voraussetzungen braucht es dazu?*

1.3 Auswahl der Inputgebenden

Im Allgemeinen erfolgt die Auswahl und Einladung der Inputgeber*innen entlang der Stakeholderzuordnung¹ des Trialog-Formats Politik und Verwaltung, Wirtschaft, organisierte Zivilgesellschaft und Wissenschaft (siehe Annex II). Bei diesem Trialog standen hingegen die unterschiedlichen Beteiligungsformate im Vordergrund und deren Diskussion im Rahmen der Erfahrungen aus der Lausitz, sodass Vertreter*innen verschiedener Beteiligungsformate sowie der Lausitz aus den Stakeholdergruppen Politik und Verwaltung, organisierte Zivilgesellschaft und Wissenschaft kurze Inputs gaben. Die Einladung der Teilnehmenden erfolgte wie gehabt breit über die Stakeholdergruppen verteilt und ermöglichte somit eine vielfältige Plenumsdiskussion.

Die Begrüßung des Trialogs erfolgte von Seiten des BMU durch den Ministerialdirektor Dietmar Horn, Abteilungsleiter Grundsätzliche und übergreifende Angelegenheiten der Umweltpolitik, Nachhaltigkeit, gesellschaftspolitische Grundsatzfragen. Anschließend stellte Ralf Brehmer, Bürgermeister der Gemeinde Rietzen, die kommunalpolitische Perspektive des Strukturwandels in der Lausitz vor.

Danach folgten Impulsvorträge aus der Sicht weiterer Akteure: Zunächst erläuterte Evelyn Bodenmeier von der Zukunftswerkstatt, Wirtschaftsregion Lausitz, die Erfahrungen aus dem Prozess *Leitbild für die Lausitz*. Im Anschluss schilderte Dirk Neubauer, Bürgermeister Stadt Augustusburg, wie Bürgerbeteiligung durch Bürgerprojekte praktisch umgesetzt werden kann. Claudine Nierth, Mehr Demo-

kratie e.V., stellte nach der Mittagspause die Ergebnisse des Bürgerrats Demokratie vor und diskutierte, inwiefern ein derartiges Beteiligungsformat auf den Strukturwandel in der Lausitz übertragbar wäre. Außerdem sprach Dr. Juliane Stückrad über ostdeutsche Transformationserfahrungen und wie diese Partizipationsprozesse beeinflussen können. Im letzten Input stellte Dr. Malisa Zobel mit den Multi-Stakeholder-Beiräten ein weiteres Beteiligungsformat vor, welches für die zukünftige Gestaltung des Strukturwandels in der Lausitz gewinnbringend sein könnte.

Die Begrüßung und Moderation des Trialogs erfolgte durch Prof. Gesine Schwan, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform.

Sowohl die Ergebnisse des Projekts als auch die Diskussionen des Trialogs finden Eingang in die Überlegungen des BMU, die Strukturwandelprozesse politisch weiter zu entwickeln. Das auf Grundlage der Kommission *Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung* und des entsprechenden Gesetzes zur Verfügung zu stellende Budget für die nächsten 20 Jahre muss klug eingesetzt werden. Prozesse wie die in diesem Projekt helfen zu entscheiden, *„wie sind die Verfahren, nach denen verteilt wird. Was ist sinnvoll, wo soll was hingehen, wo soll was nicht hingehen? Wie kriegt man das an die Kommunen über die Länder [...] all diese Fragen stehen am Beginn des Prozesses“ (Politik und Verwaltung)*. Sie werden in der Bundesregierung beraten, mit den Ländern, den Kommunen und weiteren Stakeholdern.

¹ Diese formale Unterteilung hat selbstverständlich ihre Grenzen: Ein*e Unternehmer*in ist bspw. auch Teil der organisierten Zivilgesellschaft, genauso wie auch ein*e Politiker*in usw. Gleichwohl bestehen dominierende Rollenwahrnehmungen, die über diese Unterteilung abgebildet werden.

1.4 Agenda

08:30 Anmeldung und Kaffee

09:00 **Begrüßung und Einführung**
Gesine Schwan, HUMOBLDT-VIADRINA
Governance Platform

09:15 **Impulse zum Kohleausstieg in der
Lausitz – Teilhabe und Transformation**
Dietmar Horn, Bundesministerium für
Umwelt, Naturschutz und nukleare
Sicherheit, Abteilungsleiter

Ralf Brehmer, Bürgermeister
Gemeinde Rietschen

09:45 **Diskussion zwischen allen
Teilnehmenden**

10:30 Kaffeepause

11:00 **Erfahrungen aus dem Prozess
„Leitbild für die Lausitz“**
Evelyn Bodenmeier, Zukunftswerkstatt,
Wirtschaftsregion Lausitz

11:15 **Augustusburg – durch Bürgerprojekte
Teilhabe ermöglichen**
Dirk Neubauer, Bürgermeister
Augustusburg

11:30 **Diskussion zwischen allen
Teilnehmenden**

13:00 Mittagspause

14:00 **Ergebnisse des „Bürgerrat Demo-
kratie“ – ein Fall für die Lausitz?**
Claudine Nierth, Mehr Demokratie e. V.

14:20 **Ostdeutsche Transformations-
erfahrungen – Lokale Krisen und
deren Überwindung**
Juliane Stückrad, Universität Jena

14:40 **Multi-Stakeholder-Beiräte für die
Lausitz?**
Malisa Zobel, HUMBOLDT-VIADRINA
Governance Platform

15:00 **Diskussion zwischen allen
Teilnehmenden**

16:00 Kaffeepause

16:30 **Abschlussdiskussion und
Zusammenfassung**
Gesine Schwan, HUMOBLDT-VIADRINA
Governance Platform

17:00 Ausklang der Veranstaltung

2. Analyse des Trialogs

2.1 Auswertungsmethode und Überblick

Die qualitative Auswertung der transkribierten Diskussion erfolgte angelehnt an die **dokumentarische Methode** nach Ralf Bohnsack, eine etablierte Methode der qualitativen Sozialforschung, die insbesondere für die Auswertung von Gesprächen mit mehreren Personen angewandt wird. Mit diesem Verfahren

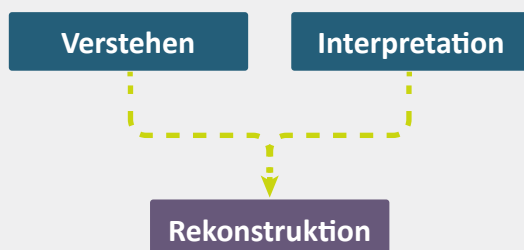
erreichen wir eine tiefergehende Interpretation des Materials als es bei einer Interpretation ausschließlich entlang des Diskussionsverlaufs möglich ist. Die diskutierten Themen werden schließlich gebündelt dargestellt und prägnante Aussagen zitiert.

In der Auswertung des Transkriptmaterials erwiesen sich folgende Themen als diskussionsleitend:

- Herausforderungen der Transformation
- Chancen der Transformation – gemeinsam gestalten

- Rolle von Kultur und Identität
- Beteiligung und Formate – Beispiele, Anforderungen, Möglichkeiten
- Transformationsnotwendigkeiten

Es handelt sich bei der dokumentarischen Methode um ein verstehendes Verfahren, das sich für die Rekonstruktion und Interpretation immanenter Sinngehalte von Erzähl- und Diskursverläufen eignet. Leitgedanke des Begründers des Verfahrens, Ralf Bohnsack, ist, dass ein Unterschied zwischen Verstehen und Interpretieren existiert, der durch die Rekonstruktion überwunden werden soll.



Im ersten Schritt wird herausgearbeitet, welche Themen und Unterthemen im Interview oder der Gruppendiskussion angesprochen werden. Im zweiten Interpretationsschritt erfolgt eine Rekonstruktion und Explikation des Rahmens, innerhalb dessen das Thema abgehandelt wird. Diese Identifizierung von Bedeutungszusammenhängen wird als **reflektierende Interpretation** bezeichnet. Nachdem der Diskursverlauf im Zuge der formulierenden und der reflektierenden Interpretation in seine Komponenten zergliedert wurde, wird in der so genannten Fallbeschreibung all dies wieder zusammengesetzt und eingebunden. An dieser Stelle entwickelt man eine Art Nacherzählung der Diskussion. Dabei werden ausgewählte Textpassagen als Zitate eingefügt.

Weitere Informationen bspw. auf <https://blogs.uni-paderborn.de/fips/2014/11/26/dokumentarische-methode/>

Diese Themen wurden mit den dazugehörigen Beiträgen näher beleuchtet und ausgewertet. Aus den Ergebnissen ergibt sich ein Stand der Diskussion, aus dem sich Korridore eines gesellschaftlichen Grundkonsenses ableiten lassen.

Sie zeigen, wie aus Sicht der vertretenen Stakeholder weitere Entwicklungsprozesse angegangen werden sollten und welche offenen Fragen und Gesichtspunkte der weiteren Vertiefung bedürfen.

2.2 Herausforderungen der Transformation

Die Herausforderungen des Strukturwandelprozesses wurden im Dialog von verschiedenen Seiten beleuchtet. Allgemein kommen den Themen politische Strukturen, Finanzierung von Strukturwandelprozessen, deren Nachhaltigkeit sowie soziale und kulturelle Hintergründe der Regionen eine besondere Bedeutung hinzu. Die Teilnehmenden verwiesen darauf, dass der Strukturwandel in der Lausitz nicht isoliert geschieht. *„Die Lausitz hat die gleichen Herausforderungen wie alle anderen ländlichen Regionen in Europa“ (Politik und Verwaltung)*. Der Kohleausstieg sei nur eine Initialzündung für die Diskussionen über Transformationserfordernisse, die alle Regionen berühren. Selbst in der Lausitz betrifft die Kohle nur manche Kommunen besonders stark. Grundsätzlich seien die Gesellschaft und die dazugehörigen Rahmenbedingungen stets im Wandel. Dennoch müssen wir uns aktuell klar machen, wie groß die Herausforderungen sind. „Ansonsten führen wir einen Diskussionsprozess, in dem die Rahmendaten nicht stimmen“, so ein Teilnehmer. Dazu gehöre aber auch zu erkennen: Strukturwandel sei nicht nur Verlust, Strukturwandel heiße auch positive Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei reichen weder Geld noch Arbeitsplätze allein aus, um die Chancen der Veränderung glaubwürdig zu vermitteln und zu realisieren.

Vor diesem Hintergrund betonte eine Teilnehmerin, dass in der Vergangenheit bereits viele Erfahrungen mit Strukturbrüchen und Strukturwandel gemacht wurden und ausreichend Ideen und Ansätze existieren, wie mit Transformation umgegangen werden kann. Allerdings gibt es in *„vielen Ministerien und Referaten Zugriffsprobleme auf diese Werkzeugkoffer“ (Wissenschaft)*. Informationsdefizite stellen ein

Transformationshindernis dar – und zwar auf sämtlichen Ebenen. Es fehle in vielen Bereichen geordnetes Wissen, wie wir Menschen, auch aus anderen Ländern, dafür gewinnen, in den ländlichen Raum (zurück) zu ziehen und dauerhaft dort zu bleiben und Entwicklungen vor Ort mit voranzutreiben. Noch stochert *„jeder so ein bisschen mit der Stange im Nebel, aber wir kommen zu keinen strukturierten Lösungen. Die Vielfalt der Lösungen, die lokal gefunden wurden und angemessen sind, können so überhaupt nicht multipliziert und weiterentwickelt werden“ (Wissenschaft)*. Eine besondere regionale Herausforderung ist, dass sich die Lausitz über zwei Bundesländer erstreckt, die seit 30 Jahren unterschiedlich regiert werden und in denen sich auch die Förderphilosophien unterscheiden. So verläuft die Ländergrenze z.B. durch das Gebiet „Schwarze Pumpe“. Hinzu kommt, dass die Lausitz für Brandenburg ein wirtschaftlich relevantes Gebiet ist, während sie in Sachsen eine geringere Rolle spielt.

„Die Lausitz hat die gleichen Herausforderungen wie alle anderen ländlichen Regionen in Europa.“

Politik und Verwaltung

Eine weitere Teilnehmerin aus der Wissenschaft betonte Defizite, die sie im Forschungsbereich beobachte: transdisziplinäre Zusammenarbeit sei anspruchsvoll und oft nicht dort zu finden, wo man sie am nötigsten braucht: nämlich zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Damit wird die Deutungshoheit *„zwischen Akteuren [behindert], die teilweise schon seit 30 Jahren versuchen im ländlichen Raum nicht als die Abgehängten zu gelten, sondern zu sagen, wir wollen hier noch was erreichen“ (Wissenschaft)*. Auch im wissenschaftlichen Bereich fehle es an nachhaltigen Strukturen: Kommunen gehen skeptisch damit um und vermuten hinter interessierten wissenschaftlichen Projekten, dass diese nicht langfristig angelegt sind und nach ein bis zwei Jahren Projektlaufzeit beendet werden. Es fehle in vielen Bereichen an Vertrauen und Kontinuität. Erschwerend kommt hinzu, schnell handeln zu müssen, aber zugleich gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Erfolgreiche Beteiligungsansätze zeigen, dass diese Zeit brauchen: *„am Anfang kommen zwei, dann kommen fünf, am Ende kommen ein paar Dutzend Leute. Das heißt auch, dass viele von den Beteiligungsansätzen und Diskussionen, die wir in den letzten Monaten und Jahren in der Lausitz gefahren haben, eigentlich viel zu kurz springen. Da kann man sich im Grunde nur Frust darüber abholen, dass das viel zu spät kommt, dass das nicht themenangemessen ist, dass die Ergebnisse nirgendwo hinfließen. Ich glaube, wir müssen uns mehr darüber Gedanken machen auf welcher Ebene, welche Fragen auch von wem verhandelt werden und dann auch ein bisschen Geld und Zeit laufen lassen, damit etwas entsteht“ (Wissenschaft)*.

Andererseits wurde angemahnt, dass der Strukturwandel Menschen überfordern könne: insbesondere, wenn Prozesse nur schleppend vorankommen und nicht sichtbar ist, welche positiven Entwicklungen erreicht wurden oder langfristig angestrebt werden. Bisher wurde bereits zwei, drei Jahre über den Kohleausstieg politisch verhandelt ohne dass sich vor Ort viel verändert hat. Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch, dass Bürgerinnen und

Bürger nicht das Gefühl bekommen, sie setzen nur Fremdinteressen durch. Es brauche Ownership und Verständnis für die Größe der Herausforderungen und entsprechende Visionen. Die Wahlergebnisse in den entsprechenden Bundesländern, Landkreisen und Kommunen zeige, wie die Bürger*innen die Funktionalität des Systems bewerten. Dies sei ein deutlicher Hinweis, den wir ernst nehmen müssen.

„Viele bisherigen Beteiligungsansätze und Diskussionen in der Lausitz springen eigentlich zu kurz.“

Politik und Verwaltung

Hier setzt der Ansatz einer gemeinsamen, partizipativen Entwicklungsstrategie an. Dazu wurde angemerkt, dass es auch an Personal in den Kommunen fehle, die die Transformation partizipativ umsetzen können: Zwar gibt es fachlich gut ausgebildetes Personal, aber im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern mangle es an geeigneten Aus- oder Fortbildungen. Ziel sollte sein, Interessen abzufragen und abzuwägen, um Prozesse schnell und effektiv anzulegen und Meinungen der Bürger*innen angemessen in Entscheidungen zu berücksichtigen. Dafür fehlt es an Werkzeugen, Instrumenten, Ressourcen, Mut und Erfahrungen. Auch in der Zivilgesellschaft mangelt es in der Lausitz an Ressourcen. So gibt es zwar Aktive, zivilgesellschaftliche Vereine und Initiativen, aber oft stehen keine Ressourcen zur Verfügung, mit denen ihre Arbeit weiterentwickelt werden und sich größere Wirkung entfalten kann. Auf Landesebene gibt es häufig zu wenig Kenntnisse über die zivilgesellschaftlichen Akteure vor Ort. Das gilt es zu bedenken, wenn Prozesse mit unterschiedlichen Akteuren durchgeführt werden, die Vertrauen voraussetzen.

Beide Herausforderungen – fehlendes Personal in den Kommunen und fehlende Ressourcen in der organisierten Zivilgesellschaft sind eng verknüpft mit allgemein fehlenden freizugänglichen Fördertöpfen: Es mangelt in den Kommunen an Personalmitteln, die im größeren Umfang meist nicht aus Bundesmitteln zur Verfügung gestellt, sondern aus den Landes- und Kommunalhaushalten gestemmt werden. Das wiederum ist im Rahmen der Schuldenbremse schwer zu ändern. Fördergelder müssen leichter zugänglicher sein und es müsse mehr Vertrauen in die Kommunalverwaltung und deren Mittelvergabe gesetzt werden, anstatt sie am „goldenen Zügel“ zu halten (Politik und Verwaltung). Vor dem Hintergrund der soziokulturellen Bedeutung von Transformation sowie den Möglichkeiten, über Kultur und Kunst den Transformationsprozess positiv zu beeinflussen, wurden auch fehlende freie Ressourcen für Kunst und Theater moniert: Diese dürfen nicht nur in größere Städte fließen. Auch dezentral müssen Lösungen gefunden werden, wie Laientheater, Scheunenkinos, Lesungen, die dauerhaft finanziert werden können.

Ein sehr großer Teil der Diskussion während des Dialogs widmete sich dem Thema Arbeitskräfteentwicklung. Dieses komme noch zu kurz in der Debatte und wird nicht tief genug angegangen. Es herrscht bereits jetzt in vielen Regionen Ostdeutschlands ein Arbeits- und Fachkräftemangel und auch die durch den Kohleausstieg frei werdenden Arbeitskräfte können den Bedarf nicht decken: „so viele kommen aus der Kohle nicht auf den Markt, das ist etwa die Hälfte der jetzigen, das sind 8.500 derzeit, davon die Hälfte bleibt bis dahin noch in Dienst. Die können ohne weiteres untergebracht werden [...] nach der Umfrage, die wir gestartet haben, das wird nicht reichen, auch schon jetzt reicht es nicht und es ist die Frage, wie komm ich an zusätzliche Arbeitskräfte, um diese Region insgesamt zu dem zu bringen, wo wir alle hinwollen“ (Wirtschaft). Wenn sich neue Industrien ansiedeln sollen, stehen sie vor diesem Problem. Es müsse das Image der gesamten Region aufgebessert werden, um Anreize zu schaffen, dass Arbeitskräf-

te bleiben und sich besser aus- und fortbilden können in Schulen, Fachhochschulen, Berufsakademien usw.. Die Frage sei aber auch, wie gewinne man Arbeitskräfte zurück, vor allem auch aus Westdeutschland, die vor 10, 20 Jahren dort hingegangen sind. „Wir haben aber, und das hat der Kollege gerade gesagt, ein großes Fachkräfte-Problem auch jetzt schon. Also die Vorstellung, da soll doch mal ein Großunternehmen sich in der Lausitz in Senftenberg ansiedeln, wird natürlich nicht kommen, weil ich dafür die Arbeitskräfte nicht habe“ (Politik und Verwaltung).

„Wir haben aber ein großes Fachkräfte-Problem, auch jetzt schon.“

Politik und Verwaltung

Insbesondere in ländlichen Regionen werden die Herausforderungen der Transformation verschärft durch demografische Veränderungen. Ein grundsätzliches Problem ist dabei die Mittelzuweisung Pro-Kopf der Bevölkerung, die dazu führt, dass Infrastrukturen wie Kindergärten, Schulen, Feuerwehren etc. im ländlichen Raum verschwinden, sodass auch ein Zuzug ausbleibt, da gerade junge Familien darauf angewiesen sind. Auch der Neubau von Infrastrukturen ist in demografisch betroffenen Kommunen schwierig: die administrative Argumentation bezieht sich in ihrer Ablehnung von neuen Projekten wie bspw. Sportplätzen auf den Status-Quo der alternden Bevölkerung. Neue Projekte, die eher junge Familien als Zielgruppen haben, lohnen sich in den so wieso schon engen kommunalen Haushalten demnach nicht. Wenn aber weiterhin so argumentiert wird, ist garantiert, dass der Zuzug ausbleibt und die Kommunalverwaltung zu viel Zeit aufwenden muss, um sich für eben solche Projekte einzusetzen. Hier besteht die Frage, inwieweit das durch interministerielle und interdisziplinäre Zusammenarbeit neu geordnet werden könnte?

Im Hinblick auf die *Europäische Dimension* ist es nicht immer leicht zu vermitteln, warum bspw. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit über EUKI-Europäisch Klimaschutzinitiative noch Gelder in andere Kohleregionen fließen lässt. Der Austausch zwischen den 42 in Europa betroffenen Kohleregionen ist aber wichtig und die Herausforderungen Deutschlands werden ein Stückweit relativiert. **„Aber das Problem darüber zu streiten, wie man in insgesamt 20 Jahren, 40 Milliarden unterbringen soll: Das hätten die Menschen in Polen, die Tschechien, Rumänien oder Bulgarien auch gern“ (Politik und Verwaltung).** Es bestehe auch eine Chance und gegebenenfalls Notwendigkeit darin, qualifizierte Arbeitskräfte aus dem östlichen Europa in die Region zu bringen. Aber gerade in der Lausitz mit der Grenze zu Polen ist Akzeptanz von Zuwanderern ein Problem, was sich auch im Wahlverhalten widerspiegelt. Es herrsche eine unbewusste Furcht, dass die Region mit Zuwanderern überschwemmt werde.

Diese unbewusste Furcht, aber auch andere Emotionen der Bürger*innen vor Ort, die im Zusammenhang mit den Wandlungsprozessen stehen, müssen ernst genommen werden: Veränderungen lösen häufig Angst aus. Wie kann diese aufgefangen werden? Die Skepsis vieler Akteure im Hinblick auf Transformation ist eben auch auf ihre jahrelangen Erfahrungen zurückzuführen. Es muss zunächst ein Vertrauen in innovatives Querdenken und neue demokratische Prozesse etabliert werden. Beide Aspekte sind bisher weniger in der Region verankert. Hinzu kommt, dass in Ostdeutschland in gewisser Weise eine Diskrepanz zwischen dem besteht, was mit vielen Industrien

wie der Glas- oder Textilindustrie in der Lausitz zur Wende passiert ist und der Braunkohleindustrie heute. Nach der Wende gab es nichts für die absterbende Industrie, heute gibt es Ausgleichszahlungen. Darüber hinaus ist die Braunkohleindustrie ein Kernindustriestweig der Lausitz, in dem die Arbeitnehmer verhältnismäßig gut verdienen, was von hoher Bedeutung ist.

Auch das Selbstverständnis der kommunalen Selbstverwaltung ist in den ostdeutschen Bundesländern immer noch ein anderes als in den alten Bundesländern. Der in der DDR gelernte Blick nach oben ist noch immer da, wie ein Teilnehmer aus der Region betonte. Deshalb müsse auf lokale Begebenheiten eingegangen werden und dazu gehört in den ostdeutschen Kommunen auch ein Verständnis für 40 Jahre DDR und deren Auswirkung.

Es dürfen nicht zu hohe Erwartungen an einzelne Transformationsprojekte gestellt werden: So ist die Erwartungshaltung an die Zukunftswerkstatt sehr hoch als sei sie eine Art **„deus ex machina, die alles richten, alles bündeln, alle vernetzen wird. Abstimmungsprozesse, die Dekaden nicht funktionierten, wird die Zukunftswerkstatt regeln, sie wird zukunftsfähige Entwicklungspfade aufzeigen. Sie wird die Visionen und die Leitideen festlegen, und sie wird natürlich Projektideen, die mannigfaltig vorhanden sind, herausgreifen und zur Entwicklungsreife bringen“ (Politik und Verwaltung).** Wir müssen realistisch bleiben und schauen, wie die einzelnen Projekte zu einer Entwicklungsstrategie der Lausitz vernetzt werden können. Dazu gehört auch zu akzeptieren, dass auch Fehler im Transformationsprozess passieren können.

2.3 Chancen der Transformation

Es gab in der Geschichte immer Strukturbrüche – diese zogen stets Entwicklungsprozesse nach sich. Deshalb sollten wir nicht in Panik verfallen, wie einige Teilnehmer*innen beton-

ten. Insbesondere der Alarmismus bezüglich der durch den Kohleausstieg wegfallenden Arbeitsplätze sei nicht zielführend. Dieser Verlust wäre im Vergleich zu den Chancen gering.

Die eine Millionen Einwohner*innen der Lausitz stellen ein Potential für die Region dar. „Im Wandel steckt Chance, das kommt mir in diesen ganzen Diskussionen zu wenig vor“ (Politik und Verwaltung). Es bestehen Chancen in neuen Kooperationsformaten zwischen den Stakeholdergruppen und durch den Zugang zu neuen Geldern. Diese Potenziale sollten genutzt werden, um neue Wege zu finden, den gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und gemeinsame Lösungsansätze zu finden. Plattformen und Formate, sich einzubringen und auseinanderzusetzen mit den Herausforderungen und Optionen der Transformation, konträre Interessen auszuhandeln und Entscheidungen zu treffen, seien als Weg zu verstehen.

„Im Wandel steckt Chance, das kommt mir in diesen ganzen Diskussionen zu wenig vor.“

Politik und Verwaltung

Der Mitmach-Fonds im Freistaat Sachsen² (siehe auch Kapitel 2.5.3) wurde als positives Beispiel genannt, um Menschen zu motivieren, eigene Ideen einzubringen – ohne große Verwaltungsbürokratie. Es wurden viele Projekte mit dem Mitmach-Fonds umgesetzt – alles keine Ideen, die die wirtschaftliche Tätigkeit der Region voranbringen. Aber der Fonds „ist ein Instrument, um Menschen vor Ort ankommen zu lassen, in einer Demokratie ankommen zu lassen“ und zu erfahren, dass ihre Teilhabe und Idee zählt (Politik und Verwaltung).

Auch von Seiten der Wissenschaft wurde hervorgehoben, dass der Transformationsprozess neue Ansätze ermöglicht, *transdisziplinäre Arbeitsweisen* zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft im ländlichen Raum stärker auszuprobieren. Das würde helfen, einerseits

Beteiligung vor Ort konkret umzusetzen, aber auch Erkenntnisgewinne zu generieren, die verallgemeinerbar und skalierbar sind. Auch die Erfahrungen anderer Kohlereviere sind eine Chance neue Ideen aufzugreifen, zu modifizieren und Erfahrungen zu vergleichen.

„Gemeinsam an einem Werk zu arbeiten, schweißt zusammen.“

organisierte Zivilgesellschaft

Die Erkenntnisse der deutschen Kinder- und Jugendstiftung könnten hierbei auch wertvoll sein: Kinder und Jugendliche aktiv mit ihren Ideen zum Wandel zu beteiligen, da sie oftmals kein festgefahrenes, sondern integriertes Denken einbringen. Dadurch können Lösungen entstehen, „die auch anderen zugutekommen, die vielleicht sonst nicht zu Wort kommen“ (organisierte Zivilgesellschaft). Das bedeutet auch eine große Chance, die Generationengerechtigkeit tatsächlich mit Leben zu füllen und einen Generationenmix zu erzeugen, „der [...] grundlegend ist, für das, was langfristig die Herausforderung ist, nämlich, dass wir in einer Welt zusammenleben, die zukunftsfähig ist“ (organisierte Zivilgesellschaft).

Mit der Gestaltung des Kohleausstiegs vor Ort in den Kommunen wird deutlich, wie dringliche globale Probleme auf lokaler Ebene angegangen werden können. Es gibt eine Reihe transnationaler Herausforderungen, die direkt vor Ort spürbar sind: z.B. „... dass es eine Finanzkrise gibt, weil das Schwimmbad geschlossen wird, weil der Sparkommissar in der Kommune ist. Sie merken den Klimanotstand vor Ort [...] aber oft sind Lösungen dann nicht angeboten und dann kommt so ein Gefühl von Machtlosigkeit, dass man keine eigenen Selbstwirksamkeit hat [...] Die Kommune ist also eine Chance für die Wiederbelebung

² <https://www.mitmachfonds-sachsen.de/>

demokratischer Politik, weil sie diesen pragmatischen Problemlösungswillen hat. Man kann hier, wenn man sie mit einer Partizipationsinitiative ausstattet, die Selbstwirksamkeit den Bürgerinnen und Bürgern zurückgeben indem man sie eben zur Mitgestaltung einlädt“ (organisierte Zivilgesellschaft).

„Die Kommune ist also eine Chance für die Wiederbelebung demokratischer Politik, weil sie diesen pragmatischen Problemlösungswillen hat.“

organisierte Zivilgesellschaft

Beteiligung in der Transformation schafft demzufolge breite und tiefe Lernerfahrungen und ermöglicht die Verbindung von globalen Herausforderungen mit lokalen Fragen. Dabei sollten wir auch Fehler im Transformationsprozess als Chance sehen lernen. Eine neue Fehlerkultur müsse im Rahmen der Lernprozesse angestoßen werden. So könnten längerfristig Haltungsänderungen anstoßen, dass man gemeinsam etwas erreichen kann. *„Dieses Gemeinsame, das ist ein alter Gedanke seit der Antike. Gemeinsam an einem Werk zu arbeiten, schweißt zusammen“ (organisierte Zivilgesellschaft).*

2.4 Kultur und Identität

„Die Herausforderung in der Lausitz hat einen Lausitzfaktor. Der Lausitzer der ist nämlich nicht so einfach hinter dem Ofen hervor zu holen [...] Es braucht eine Kultur des Wandels.“ (Politik und Wirtschaft)

Zuwanderung und Digitalisierung wurden für Regionen wie die Lausitz als Chancen gesehen. Letztere ermöglicht eine Dezentralisierung von Arbeit und Dienstleistungen. *„Regionen, die nicht unmittelbar im urbanen Bereich sind, haben so Möglichkeiten an dieser Transformation teil zu haben, sie aktiv mitzugestalten, ohne dass man da große Wege hin und her gehen muss. Oder ohne, dass man seinen Wohnsitz und seine ganze Familie dann gleich nach Berlin transferieren muss. Sowas ist tatsächlich durch Digitalisierung möglich und wird in Teilen auch schon gemacht“ (Politik und Verwaltung).* Zuwanderung kann einen Ausgleich zum Fachkräftemangel beitragen, sofern sie strukturiert erfolgt und Bevölkerung vor Ort beteiligt.

Konkret wurde im Dialog erfragt, was aus der Idee zur Schaffung eines europäischen *Katastrophenschutzentrums* mit einer Löschflugzeugstaffel und einem Wasserlandeplatz auf dem Sedlitzer See für den Standort Welzow geworden ist. Im September 2019 hatte sich Christos Stylianides, EU-Kommissar für Katastrophenschutz, den Welzower Verkehrslandeplatz angeschaut und in einer Konferenz über die Möglichkeiten eines Katastrophenschutzentrums in der Lausitz gesprochen. Damit würden 600 Arbeitsplätze in der Region geschaffen. Wenn der Klimawandel weiter voranschreite, so wird es auch weiter Brände geben, wie eine Teilnehmerin betonte. Allerdings fehle derzeit die Unterstützung der Landesregierung, was auf Unverständnis bei einigen lokalen Akteuren treffe. Denn das Projekt würde allgemein für gut befunden und gelte als Chance für neue Arbeitsplätze.

Selbstverständlich beeinflussen Transformationsprozesse Menschen auf unterschiedliche Weise, je nachdem welche Gewinne und Verluste entstehen, was der soziokulturelle Rahmen ist und welche Erfahrungen prägend waren. Für den Kohleausstieg muss auch hinter

die ökonomischen Kennzahlen geschaut werden. Fragen der Kultur und Identität werden sich nicht über ökonomische Faktoren lösen lassen. Aber diese Fragen sind wichtig und dürfen nicht unterschätzt werden. So sind Bergleute ein stolzes Volk, wie ein Teilnehmer betonte. *„Zur Barbarafeier wird der Schutzgöttin gehuldigt [...], da wird gemeinsam das Steigerlied gesungen und da steht man Seite an Seite. Und man ist eigentlich auch stolz auf die Arbeit, die man tut, sowohl in den Kraftwerken als auch in den Braunkohletagebauen. Nicht nur darin spiegelt sich das wider, sondern unsere meisten Sportvereine in der Gegend heißen Turbine oder Energie, wie der FC Energie Cottbus zum Beispiel. Man merkt, die Leute identifizieren sich da mit etwas und genau darum geht es. Das soll weggenommen werden“ (Politik und Verwaltung).* Diese Verlustangst ist auch in den Erfahrungen der Lausitzer begründet, die sich seit vielen Jahrzehnten in einem steten Wandel befinden. In Transformationsprozessen gibt es im Grunde genommen zwei Möglichkeiten: Transformation by Design oder Transformation by Disaster. *„Das, was wir in der Lausitz erlebt haben 30 Jahre, ist Transformation by Disaster. Das ist auch das, was die Stimmung in der Region ausmacht“ (Wirtschaft).* Dennoch dürfen Wende und Kohleausstieg nicht gleichgesetzt werden, wie ein Teilnehmer einwandte. Die meisten der LEAG-Mitarbeiter werden ohne Abschläge in die Rente kommen und bis dahin sind noch 18 Jahre Zeit. Der Kohleausstieg ist nicht gleichzusetzen mit der Wende 1990, woran aber immer wieder viele anknüpfen.

Nichtdestotrotz stößt man, wenn man sich mit der Identität der Menschen vor Ort auseinandersetzt, auf soziokulturelle Verwurzelungen in der DDR – insbesondere in Bezug auf die Kommunikation. Während in der DDR mit einem falschen Wort eine ganze Karriere ruiniert werden konnte, kann man heute zwar fast alles sagen *„aber es interessiert keinen mehr. Dann ist das Gegenteil zu dieser sehr starken Verbindlichkeit ein zu großes Maß an Beliebigkeit. Hier müssen wir eine Balance wieder finden...“ (Wissenschaft).* Auch die politische

„Das, was wir in der Lausitz erlebt haben 30 Jahre, ist Transformation by Disaster. Das ist auch das, was die Stimmung in der Region ausmacht.“

Wirtschaft

Kultur prägt die Prozesse. So sei Sachsen beispielsweise nicht unbedingt Symbol für innovatives Querdenken und unproblematisches Demokratietgeschehen, wie ein Teilnehmer anmerkte.

Lokale Verwaltungsstrukturen und die in der Vergangenheit durchgeführten Gebietsreformen hatten einen massiven Einfluss auf die lokalen Entwicklungen. Durch die Zusammenlegung verschiedener Kommunen und eine stärkere Zentralisierung der Verwaltungszuständigkeiten sind einige Aktivitäten, darunter auch kulturelle Aktivitäten, unnötig kompliziert geworden. Eine Teilnehmerin berichtete von einem Dorf in Sachsen, in dem der Heimatverein den Umzug zum Dorffest früher mit dem Bürgermeister absprechen konnte. Durch die Gebietsreform müsse dafür nun ein schriftlicher Antrag mit einer Verwaltungsgebühr gestellt werden *„nur um eine Kleinigkeit zu organisieren“ (Wissenschaft).* Das hemme die Dynamik in niedrigschwelligen kulturellen Aktivitäten und ehrenamtlichen Tätigkeiten.

Ein weiteres Beispiel betrifft ein Verwaltungsgebäude, welches nach der Gebietsreform nicht mehr benötigt wurde, was aber auch Ort der Begegnung war. Das Gebäude wurde für 1 Euro an einen Investor verkauft, der sich aber darum nicht gekümmert hat, sodass das Gebäude nun als Schandfleck mitten im Dorf steht. Es gebe unzählige solcher Geschichten

in strukturschwachen ländlichen Regionen. Zwar kämen nun Projekte hinzu, welche mit finanziellen Mitteln kulturelle Orte und Begegnungsstätten im ländlichen Raum wieder erschaffen (bspw. das *Trafo-Programm*³). „Parallel dazu ist die Kommunalaufsicht hinterher, dass überflüssige Verwaltungsgebäude abgestoßen werden“ (Wissenschaft). Eine integrierte Sicht auf die Strukturen, Bedarfe und Möglichkeiten und eine entsprechendes kooperatives politisches Zusammenwirken könnten dem an manchen Stellen entgegenwirken.

„Man merkt, die Leute identifizieren sich da mit etwas und genau darum geht es.“

Politik und Verwaltung

Positiv hervorgehoben wurde, dass die Oberlausitz ein Kulturraum auf Basis des *sächsischen Kulturraumgesetzes*⁴ ist. Das sei einzigartig in Deutschland. Denn das Kulturraumgesetz verankert Kulturpflege als kommunale Pflichtaufgaben und regelt die Finanzierung nicht-staatlicher Kultureinrichtungen in Sachsen mit dem Ziel auch Kultur in ländlichen Regionen aufrecht zu erhalten. Es enthält zudem Strukturen aktiver Bürgerbeteiligung und demokratischer Mitbestimmung. Es wurde gefragt, ob die dort verankerten Prozesse ggf. auch für die Herausforderungen des Strukturwandels Anknüpfungspunkte beinhalten.

Kultur versteht sich als ein „*Transmitter im Transformationsprozess*“ (Politik und Verwaltung). Auch viele der Teilnehmenden hoben hervor, dass selbst niedrigschwellige kulturelle Angebote wie gemeinsame Theaterstücke

über die Herausforderungen wichtige Stell-schrauben sind. Sie bieten den Menschen vor Ort eine Projektionsfläche und Identifikationspotential. Solche Angebote müssen auch langfristig finanziert werden und dürfen nicht nach ein- oder zweijährigen Projekten wieder verschwinden. Oftmals gibt es in den Dörfern einen großen Pool an Ehrenamt und Dynamik, um kulturelle Gemeinschaftsaktivitäten am Leben zu halten. Aber dazu muss verstanden werden, dass nicht nur ein großes Konzert im Schlosspark oder ähnliches, sondern eben auch das Feuerwehrfest oder das Schulkonzert zur Sinnstiftung vor Ort beiträgt und Unterstützung finden müssen. Wie können Finanzmittel bereitgestellt werden, die nicht nur in kulturelle Institutionen von größeren Städten fließen?

Konkret wurde das Stück vom Lausitzer Schriftsteller Lukas Rietzschel *Mit der Faust in die Welt schlagen* als ein Theaterstück genannt, um den Bewohner*innen der Lausitz eine Reflexionsmöglichkeit zu geben. Bisher wurde es nur in Dresden und wenigen anderen größeren Städte aufgeführt, aber nicht in der Lausitz. Es fehlt an finanziellen Mitteln dafür. Auch das *Licht- und Klangfestival transNATURALE* zwischen der Industriekulisse des Kraftwerk Boxbergs und dem Bärwalder See findet nicht mehr statt. Es wurde aber als ein spannender Ansatz genannt, den Transformationsprozess der Region kulturell zu bearbeiten und zu begleiten.

Auch die *Zukunftswerkstatt Lausitz* hat eine Kulturstrategie in Angriff genommen und mit 400 Kulturverantwortlichen in der Ober- und Niederlausitz gesprochen. Die Ergebnisse werden im Frühjahr 2020 zusammengefasst. Ein Teilergebnis ist, dass sich Kultureinrichtungen und Kommunen, die mit Kultur zu tun haben, eine stärkere Vernetzung, Wissensaustausch, Koordinierung und einen leichteren Zugang zu

³ Das Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“ ist eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes. Es unterstützt Regionen dabei, ihre Kulturorte und ihr Kulturangebot dauerhaft zu stärken. Beteiligt sind bislang das Oderbruch, Südniedersachsen, die Saarpfalz und die Schwäbische Alb. Ab 2020 kommen die Regionen Altenburger Land, Köthen, Kusel, Mestlin, Rendsburg-Eckernförde, Uecker-Randow und Vogelsberg hinzu.
<https://www.trafo-programm.de/>

⁴ <https://revosax.sachsen.de/vorschrift/3215-Saechsisches-Kulturraumgesetz>

Fördermitteln wünschen. Es reiche nicht, Kultur nur auf die Agenda zu setzen: Kultur ist chronisch unterfinanziert. Fördertöpfe könnten geöffnet und eine Brücke zur *Agenda 2030* geschlagen werden. Kultur und Nachhaltigkeit können sich gegenseitig befruchten. Auch könne eine Vernetzung mit anderen Kohlerevieren interessante Ansätze generieren wie bspw. mit dem Rheinland und der dortigen Industrie- und Baukultur. Baukultur kann als Bleibe- und Wiederkehrfaktor eine wichtige Rolle spielen, so dass auch Architekten in einem inter- und transdisziplinären Transformationsprozess beteiligt werden sollten. Schließlich kommt hinzu, dass es zwar um den Lausitzer Kohleausstieg geht, aber die Lausitz eher ein künstlicher Verwaltungsbegriff ist. Die Lausitz ist kein Kulturräum, mit dem sich alle Bürgerinnen und Bürger identifizieren. Es gibt Teilidentitäten, die auch historisch gewachsen sind. Das ist kein Hindernis. Aber es ist ein kultureller Rahmen, der im Transformationsprozess respektiert werden sollte.

Neben den Wende-Erfahrungen und Hindernissen, die Kultur der Region wieder stärker aufleben zu lassen, haftet an der Lausitz aktuell auch ein negatives Image. Es ist mitunter

schwierig, wie von außen über die Lausitz gesprochen wird. Wenn man aber dort lebt, kann man die Schwermut der Region verstehen, die auch auf „*mannigfaltige Entwurzelungserfahrungen*“ zurückgeht (organisierte Zivilgesellschaft).

In den schrumpfenden Kleinstädten gibt es nach den Erfahrungen einiger Teilnehmer*innen jedoch viele spannende Gründungsgeschichten, aber auch Arbeitslosenbiografien, aus denen die Menschen vor Ort sich auch immer wieder herausgearbeitet haben wie „*Stehaufmännchen*“ (Wissenschaft). In diesen Kommunen findet seit 30 Jahren stete Transformation statt und die Menschen reagieren empfindlich auf das Wort. Sie wünschen sich auch ein Stück weit Beständigkeit. Andererseits gibt es dort auch jüngere Generationen mit Visionen, die etwas gestalten wollen. Beides müsse zusammengebracht werden. Wie kann kultureller, regionaler Besitzstand bewahrt und gleichzeitig an neue gesellschaftliche Bedingungen angepasst und erneuert werden? Es müssen Zeit und Raum ermöglicht werden, um Geschichte und kulturelle Erbschaften aufzuarbeiten und in neuen kreativen Ideen und Ansätzen einfließen zu lassen.

2.5 Partizipation zur Gestaltung des Wandels

2.5.1 Grundlegendes

„*Transformation und Partizipation gehören zusammen*“ (organisierte Zivilgesellschaft). Transformation könne nicht bedeuten, dass etwas top-down mit der Erwartung umgesetzt wird, dass es im Anschluss einfach von allen akzeptiert werde. Vielmehr müsse Transformation aktiv und breit initiiert, unterstützt und mitgetragen werden, damit sie nachhaltig gelingt. Obwohl die Mehrheit der Teilnehmenden dem zustimmte, gehöre diese Erkenntnis noch nicht zum Gemeingut. Es gebe zwar viele erfolgreiche Beispiele, wie Transformation durch Beteiligung gelänge und zudem neue digitale Beteiligungsmöglichkeiten (siehe z.B.

Augustusburg). Dennoch haben sich qualitativ gute Beteiligungsprozesse für den Wandel noch nicht breitflächig durchgesetzt.

„*Transformation und Partizipation gehen Hand in Hand.*“

organisierte Zivilgesellschaft

In der Lausitz gibt es 235 Gemeinden mit insgesamt 1,2 Millionen Einwohnern, die miteinander ihre Zukunft nachhaltig gestalten können. Qualitativ gute Beteiligung bedeutet zum einen, möglichst viele verschiedenen Perspektiven im Prozess dabei zu haben, aus verschiedenen Stakeholdergruppen wie Politik und Verwaltung, Wirtschaft, organisierte Zivilgesellschaft, Wissenschaft. Des Weiteren solle in Beteiligungsprozessen die Möglichkeit verankert sein, Positionen nicht nur postulieren zu dürfen, sondern auch auszuhandeln. So könne am Ende ein Art Grundkonsenskorridor zwischen den beteiligten Akteuren entstehen, in dem weitere Entwicklungen stattfinden können. Im Austausch zwischen verschiedenen Perspektiven – sei es im Dialog, in einer Bürgerversammlung oder im Multi-Stakeholder-Beirat (siehe dazu Kapitel 2.5.3) – ist es bedeutsam, sich auf andere Perspektiven zu beziehen und seine eigene Position zu begründen.

„Bürgerbeteiligung ist nicht zum Nulltarif zu haben.“

organisierte Zivilgesellschaft

So hänge die Transformation in der Lausitz nicht allein von Ideen ab, die in Berlin auf Regierungsebene entworfen und kommuniziert werden. Politik müsse auch zuhören – wie ein Teilnehmer aus Politik und Verwaltung betonte. Aber auch Unternehmen müssen partizipieren: Sie haben zwar keine demokratische Legitimation, wirken aber in viele Ebenen hinein – von lokal bis global. Mit dieser Macht geht Verantwortung für die Folgen des unternehmerischen Handelns einher, d.h. es gilt nicht mehr *„the business of business is business“*, (organisierte Zivilgesellschaft) wie der Ökonom Milton Friedman postulierte. Unternehmen müssen zu einem befähigenden Umfeld ihres wirtschaftlichen Handelns selbst beitragen. Die organisierte Zivilgesellschaft ist *„der Kitt der Gesellschaft“* (organisierte Zivilgesellschaft): Sie kann Speerspitze für gesellschaftli-

che Entwicklungen sein, aber auch Bewahrer. Oft genieße sie eine hohe Glaubwürdigkeit und thematisiere öffentlich Zusammenhänge und gesellschaftliche Anliegen politischer Entscheidungen oder wirtschaftlichen Handelns. Wissenschaft bringe ihre Erkenntnisse in die gesellschaftspolitischen Debatten ein, verbindet unterschiedliches Wissen und schärft im Austausch mit der Gesellschaft ihre Forschung und fundiert so auch Entscheidungen.

Wir können folglich nicht davon ausgehen, dass der Zusammenhalt, die gemeinsame Handlungsfähigkeit, die Verwirklichung gemeinsamer Ziele von Städten, Kommunen und Ländern von ganz allein kommt. Sie muss unterstützt werden. Dazu gehöre auch zu verstehen, dass *„Bürgerbeteiligung nicht zum Nulltarif zu haben ist, genauso wie Parlamente nicht zum Nulltarif zu haben sind“* (organisierte Zivilgesellschaft). Es brauche Ressourcen, um die gesellschaftlichen Austauschprozesse zu ermöglichen – personell, finanziell, zeitlich. Neben Ermöglichungsräumen gehören dazu auch Befähigungsaktivitäten. Inwieweit brauchen wir mehr Bildung auch im Erwachsenenalter darüber, wie Deutschland funktioniert, wie kommunale Strukturen funktionieren? Wer darf oder sollte was entscheiden? Und wie können sich Bürgerinnen und Bürger in der Entscheidung über ihre gemeinsamen Angelegenheiten beteiligen?

Ebenfalls müsse bedacht werden, dass Politik überall geschieht, in den Kommunen, Städten, national, europäisch, international. Es gebe bereits – wenn auch unsystematisch und nicht überall – Dialogprozesse mit diversen Stakeholdern. Dabei läuft vieles parallel und nicht alles kongruent. Es werden am Ende nicht alle Interessensgegensätze aufgelöst. Aber es bleibt immer die Chance voneinander zu lernen und sich gemeinsam zu entwickeln. Hierbei spielen Kommunen eine herausragende Rolle für das Überleben der Demokratie. Wenn das bejaht wird, brauchen wir einen grundlegenden Systemwandel. Dann müssen wir wegkommen von Geldern, die hinter einem *„Wust von Förderinstrumenten stecken ... und da müssen*

Dinge, die in Kommunen geregelt werden können, auch dort geregelt werden dürfen“ (Politik und Verwaltung). Aus der Wissenschaft wurde angemerkt, dass es noch nicht selbst-

verständlich sei, dass Bund und Länder die Kommunen auch als Dialogbrücken für Beteiligung gewinnen; aber es sei wichtig für das Gelingen der Prozesse.

2.5.2 Partizipation Ja! – aber Wie?

Die Diskussion im Trialog zeigte, dass Beteiligung nicht gleich Beteiligung ist! *„Es ist ein Handwerk, gute Partizipation zu machen. Nämlich zu überlegen, wen beteilige ich denn, mit welchen Fragen, in welcher Form. Welche Methodenansätze nehme ich? Zu welchen Anlässen überhaupt? Und wer koordiniert und steuert diesen Prozess?“ (Politik und Verwaltung)*

Seit dem Bekanntwerden des Kohleausstiegs gab es viele, auch von extern initiierte Beteiligungsprozesse – von EU-Ebene, Bund, Ländern, Kommunen, Think-Tanks, Gewerkschaften. Aber oftmals wurden immer wieder die gleichen, bekannten Akteure befragt, wie eine Teilnehmerin anmerkte: *„keiner hatte eigentlich wirklich Lust mit den Einwohner*innen der Lausitz in Kontakt zu treten, sondern man befragte meist lieber Intermediäre“ (Politik und Verwaltung).*

„Es ist ein Handwerk, gute Partizipation zu machen.“

Politik und Verwaltung

Auch wurde mitunter beklagt, dass sich seitdem noch nicht viel Greifbares entwickelt hat. Vielfach ist ein Gefühl entstanden, dass man die befragten Akteure abgeschöpft hat und sich darüber hinaus die unterschiedlichen Prozesse hier und da gegenseitig ausgebremst haben. Beteiligung dürfe aber nicht heißen: ein paar Information und ein bisschen Diskussion! Beteiligung muss mit Gestaltungsmacht einhergehen, ansonsten kommt es nur zur Verdrossenheit. Es müsse kritisch hinterfragt werden, wer Eigentümer von einer Beteiligung ist. Wer stößt an? Was passiert mit den Ergebnissen, der vielen bereits stattgefundenen

Beteiligungsprozesse in der Lausitz, die auch mit öffentlichen Geldern bezahlt wurden? *„Bräuchten wir nicht eine Bündelung dieser Ergebnisse? Würde das nicht einen Mehrwert generieren? Auch für diejenigen, die befragt worden sind?“ (Politik und Verwaltung).*

Des Weiteren darf Beteiligung Menschen nicht aussortieren. Gerade auf kommunaler Ebene sollte die Möglichkeit genutzt werden, sich mit wirklich jedem auseinanderzusetzen. Damit haben auch Nörgler keine Chance, eine wohlwollende Gemeinschaftsatmosphäre als Nährboden für Veränderung zu verunglimpfen. Menschen gehen unterschiedlich mit Veränderungen um. Es gibt diejenigen, die gern Gelegenheiten zu Veränderung nutzen, es gibt aber auch solche, die eher abwarten oder grundsätzlich Veränderungen ablehnend gegenüberstehen. Wir brauchen aber alle Stimmen im Prozess, um sich auch gegenseitig zu unterstützen und zu verständigen. *„Denn je mehr Leute das Gefühl haben, [...] in ihrer Kommune, ich kann mitmachen, ich werde gehört, ich kann meine Meinung sagen, ich kann mich einbringen, dann stellen Sie auch die kalt, die ständig um die Ecke kommen und alles ständig besser wissen“ (Politik und Verwaltung).*

Wenn man die Bürgerinnen und Bürger aus der Kommune involviert in lokale Gestaltungsprozesse, ist es wahrscheinlicher, dass die Menschen, die von politischen Entscheidungen final betroffen sind, diese auch selbst mittragen und als legitim und gerecht wahrnehmen. Dazu zählt auch, dass Projekte, die als Umsetzungspartner Organisationen direkt vor Ort gewinnen, wie die Kirche oder die Feuerwehr, eine bessere Chance haben, relevante Probleme aufzugreifen, örtliche Begebenheiten zu erkennen und allgemein akzeptierbare Lösungen zu finden als ferne Behörden.

Auch für die Lausitz wäre ein stärker bürgerorientierter Ansatz hilfreich. Konkret wurde vorgeschlagen, einen Bürgerausschuss zu gründen, der über ein gewisses Budget verfügt und beraten darf, wohin Gelder fließen sollten. Sicherlich wird so ein Weg Zeit brauchen und kurzfristig mühsam sein. Jedoch liegt darin gestalterische Kraft mit nachhaltigen Lösungen, wie von Seiten der Wissenschaft betont wurde. Dazu müsse Politik einerseits den Mut haben, auch Verantwortung abzugeben. Als Bürgermeister*in müsse man beispielsweise verstehen, dass man eine Stadt oder Kommune nicht besitze, sondern dass es die Stadt oder Kommune der Menschen ist, die dort leben und deren Abgaben in den kommunalen Haushalt fließen (Politik und Verwaltung). Demokratie heiße auch zu akzeptieren, dass Bürgerinnen und Bürger mitunter anders entscheiden als man es selbst getan hätte. Andererseits brauche es demokratisch legitimierte Entscheidungsträger, um die verschiedenen Interessen eines Gemeinwesens miteinander zu vermitteln und mit den begrenzten Ressourcen Maßnahmen zu verwirklichen.

Generell wurde kritisiert, dass Kinder und Jugendliche eine noch zu geringe Rolle in den Beteiligungsformaten zur Transformation spielen. Aber es *„sind ja nun genau die jungen Menschen, die in 20 Jahren dann auch tatsächlich vor Ort den Wandel leben müssen und die dann die Region prägen und vorher hoffentlich mitgestalten konnten“ (organisierte Zivilgesellschaft).*

Ein Teilnehmer unterstrich, dass neben der Partizipation im gesellschaftspolitischen Sinn auch unternehmerische Initiativen mit entsprechenden ermöglichenden und ermutigenden Strukturen stärker gefördert werden müssten. Denn auch hierbei erfahren Bürger*-

innen Gestaltungsmacht und Selbstwirksamkeit. Vorstellbar wäre zum Beispiel eine nachhaltige Gründerinitiative – nicht nur im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch im sozialen und kulturellen Bereich. Es gebe bereits zahlreiche unterstützenswerte Initiativen und Ideen.

Konkret für die Lausitz wurde der Austausch mit anderen Kohleregionen als sinnvoll erachtet. Aber auch hierbei sollte überlegt werden, wie ein kontinuierlicher Austausch sinnvoll gestaltet werden kann und welche Akteure darin vertreten sein sollten – nicht nur aus Politik und Verwaltung, sondern auch Wirtschafts- oder Kulturvertreter*innen und die organisierte Zivilgesellschaft.

Allgemein, aber auch gerade in Bezug auf Beteiligung und neue Kommunikationstechnologien, rief eine Teilnehmerin aus der Wissenschaft in Erinnerung, *„dass die Mündlichkeit, die direkte Kommunikation immer noch die wesentliche und die wichtigste Kommunikation ist“ (Wissenschaft).* Beteiligungsprozesse können folglich von neuen digitalen Möglichkeiten profitieren, diese können aber den menschlichen Austausch nicht gänzlich ersetzen. Wir müssen auch direkt miteinander ins Gespräch kommen. Dazu braucht es entsprechende Räume, was vor allem im ländlichen Raum problematisch ist, wenn immer mehr öffentliche Räume wegfallen, zumeist aus Kostengründen.

„Es sind genau die jungen Menschen, die in 20 Jahren den Wandel vor Ort leben müssen.“

organisierte Zivilgesellschaft

2.5.3 Beispiele für Partizipationsansätze

Sowohl im Trialog als auch auf den Workshops wurden unterschiedliche Beteiligungsansätze näher diskutiert und gefragt, was aus diesen Ansätzen zu lernen ist und inwieweit

diese in der Lausitz zu einem bürgerorientierten Wandel beitragen können. Im Folgenden sollen diese Ansätze überblicksartig vorgestellt werden.

Beispiele lokaler Beteiligungsansätze

Stadtteilbezogene Bürgerbeteiligung: Bürgerrat Görlitz			
Initiator	Stadtverwaltung Görlitz	Ziele	Einwohner*innen die Möglichkeit geben, in einem klar definierten Rahmen und Verfahren Entscheidungen für ihr unmittelbares Wohnumfeld zu treffen.
Beteiligte	Stadtverwaltung, Stadtrat, Bürger*innen	Methodik	• Unterteilung des Stadtgebietes in acht Beteiligungsräume • Jedem Beteiligungsraum steht ein festes Budget von 1 Euro pro Einwohner*in für die Verwirklichung von Projekten vor Ort zur Verfügung • Projekte ohne Außenwirkung und ohne Mehrwert für die Bürgerschaft sind nicht umsetzbar • Vertreter*innen der Beteiligungsräume sind Bürgerräte, die aus drei bis sieben ehrenamtlichen Personen bestehen
Laufzeit	seit 2016	Konkrete Ergebnisse	z. B. Stadtteilstefte, Aktionen wie Familienwanderungen, Bepflanzung, Lastenleiräder etc. ⁵

Diskussionsbeiträge:

- *Es ist sicherlich nur eine kleine Form der Teilhabe. Aber durch die konkreten Ergebnisse macht sie den Menschen Lust auf Beteiligung, gibt ihnen das Gefühl von Selbstwirksamkeit und erkennt sie als Expert*innen ihrer eigenen Lebensrealitäten an.*

www.goerlitz.de/Buergerbeteiligungsraeume.html

Bürgerprojekte Augustusburg			
Initiator	Stadtverwaltung Augustusburg	Ziele	• Die Stadt selbst soll Ermöglicher für Bürgerengagement sein • Menschen zusammenbringen, Gemeinsinn zu fördern und so dazu beitragen, dass gemeinsam mehr geschaffen wird, als die Stadtverwaltung allein könnte
Beteiligte	Stadtverwaltung, Stadtrat, Bürger*innen	Methodik	• 50.000 Euro pro Jahr aus dem städtischen Haushalt zur Kofinanzierung von Bürgerideen • Projekte werden auf die Internetplattform www.meinaugustusburg.de gestellt, dort bewertet und kommentiert • In öffentlicher Stadtratssitzung werden Siegerprojekte verabschiedet
Laufzeit	seit 2018	Konkrete Ergebnisse	16 Projekte seit Start der Idee wie z. B. Wasserrutsche für Freibad, Irrgarten, Baumpflanzaktion, Kleingartenpark, Wetterstation Augustusburg.

Diskussionsbeiträge:

- *Es sei falsch anzunehmen, die Politik müsse liefern. Das wurde lange gepredigt, aber wer verändern will, muss sich mit einbeziehen, statt nur mit dem Finger auf andere zu zeigen. In Augustusburg ist deshalb das Motto entstanden: Du bist die Stadt. (Politik und Verwaltung).*
- *Man gewinnt an Dynamik, denn die Bürger sind stolz darauf mitzugestalten. Darüber hinaus gewinnen diese Prozesse an Dynamik, weil die Bürokratie sehr schmal gehalten wird. Zwei Tage nach der Abstimmung in der öffentlichen Stadtratssitzung erhalten die Projekte das Geld und einen Zuwendungsbescheid auf einer A4 Seite: „Vertrauen gegen Vertrauen“ (Politik und Verwaltung). 14 Projekte sind bereits abgerechnet und es gab keinerlei Verstöße. Wir müssen den Menschen mehr vertrauen und mehr zutrauen. "Die Leute haben ein hohes Maß an Verantwortung, ein Wahnsinnsengagement und ich kann jedem nur empfehlen, dieses Modell in irgendeiner Form zu übernehmen oder selber eins zu entwickeln dieser Art" (Politik und Verwaltung).*

www.meinaugustusburg.de

⁵ [www.goerlitz.de/Aktuelle_Projekte_Vorschlaege_-_Budget_2016.html?filter\[stats\]=&filter\[Bereiche\]=&filter\[Jahr\]=all](http://www.goerlitz.de/Aktuelle_Projekte_Vorschlaege_-_Budget_2016.html?filter[stats]=&filter[Bereiche]=&filter[Jahr]=all)

Transdisziplinäre Forschung: Potenziale von Kleinstädten in peripheren Lagen – Beteiligung Jugendlicher im Zukunftsprozess

Initiator	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Auftrag des Bundesumweltministeriums	Ziele	• Identifizierung spezifischer Handlungsbedingungen und Potenziale von Kleinstädten, die zu eigenbestimmten, nachhaltigen Kleinstadtprofilen führen • gemeinsame Entwicklung eines methodischen Rahmens für gemeinschaftliche Kleinstadtentwicklung (Veränderungsmanagement, Local Governance/Bürgerkommune) • Empfehlungen an Bund, Länder und Kommunen für eine nachhaltige Kleinstadtpolitik
Durchführung	Hochschule Neubrandenburg – Institut für kooperative Regionalplanung Planungsrecht/ Baurecht	Methodik	• Szenario-Technik und Jugend-BarCamps⁶ • Ergebnisse vor Ort wurden mit anderen Modellvorhaben ausgetauscht, so dass sich übertragbare Erkenntnisse gewinnen und Empfehlungen für eine zukunftsfähige Kleinstadtentwicklung ableiten ließen • Einbindung der Szenario-Prozesse und Jugend-BarCamps in breite Öffentlichkeitsbeteiligung, um Szenarien und Ergebnisse in konkrete Stadtentwicklungsziele einmünden
Beteiligte	Bürger*innen, insbesondere Jugendliche, Stadtverwaltung, Wirtschaft		
Laufzeit	Februar 2015 – Dezember 2018	Konkrete Ergebnisse	• Realisierung einzelner lokaler Projekte • Aufnahme der Stadt Malente in das Städtebauförderungsprogramm • Großschönau „Kommune des Jahres“ im Rahmen des Unternehmerpreises 2017 des Ost-deutschen Sparkassenverbandes • Rodewisch 1. Preis beim landesweiten Wettbewerb „Ab in die Mitte! Die City-Offensive Sachsen“ 2017 gewonnen • Handlungsempfehlung zur Kleinstadtentwicklung an die Politik

Diskussionsbeiträge:

- *Das Projekt zeigt, wie wichtig die transdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Beteiligung Jugendlicher auf lokaler Ebene ist.*
- *Zwei Erkenntnisse des Projekts waren, dass auch kleinere Veränderungen wie bspw., dass der Sportplatz auch nach der Schulzeit geöffnet bleibt, Lebensqualität für Jugendliche bedeutet und dass den Jugendlichen durch mehr Gestaltungsmacht auch mehr Mut und Selbstwirksamkeit zu eigen wird.*

Teilnehmende Kleinstädte:

Bad Lobenstein, Beverungen, Großschönau, Kastellaun, Malente, Mücheln, Rodewisch, Zell am Harmersbach

www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2015/PotenzialeKleinstaedte/01_Start.html?nn=430172

⁶ Siehe Erklärung hier: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Forschungsfelder/2015/PotenzialeKleinstaedte/01_Start.html?nn=430172¬First=true&docId=1860410

⁷ Ex-Wo-St-Informationen 50/3 https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ExWoSt/50/exwost-50-3.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Wanfried – Bekämpfung von Leerstand und demografischem Wandel

Initiator	Bürgermeister und Bürger*innen Wanfried	Ziele	• Leerstand bekämpfen • Fachwerkhäuser sanieren • Zuzug generieren
Beteiligte	Stadtverwaltung, aktuelle und ehemalige Bürger*innen	Methodik	• Bürgergruppe gegen den Leerstand und Vermarktung • Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Stadtverwaltung • Einladung ehemaliger Wanfrieder Bürger*innen zum Schützenfest mit Hinweis auf die positiven Entwicklungen im Ort, um die ehemaligen Bewohner*innen für eine Rückkehr zu begeistern
Laufzeit	seit 2006	Konkrete Ergebnisse	• Seit 2011 wieder mehr Zuzug statt Wegzug • 20 von 21 Häusern in der Altstadt verkauft • Aufträge für ortsansässiges Handwerk • Sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze steigen wieder

www.wanfried.de/buergergruppe-wanfried/

Zukunftsstadt Dresden

Initiator	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)	Ziele	Es soll erforscht werden, wie der Weg zu einer nachhaltigen und innovativen Stadt gelingen kann, in der ein gutes und gesundes Leben möglich ist.
Beteiligte	Stadt Dresden, Bürger*innen, Team der Zukunftsstadt Dresden	Methodik	• Dresden wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) zu einer von acht deutschen „Zukunftsstädten“ ernannt • Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozess zu Visionen sowie Umsetzungsplänen ihrer Zukunftsstadt • Erstellung eines auf andere Städte übertragbaren Zukunftsbildes • Workshops um die Bürger*innen zu befähigen, Projekte zu planen und umzusetzen • Auswahl von Bürgerprojekten durch eine Jury
Laufzeit	seit 2015	Konkrete Ergebnisse	• Aus 100 Projektideen entstanden 25 umsetzungsreife Projektpläne z. B. Autofreie Zukunftsstadt, Stadtteilstifts und Stadtteilbeiräte, Lebensraum Schule gestalten*

www.zukunftsstadt-dresden.de/was-ist-die-zukunftsstadt/

* <https://www.zukunftsstadt-dresden.de/projekte/>

Kommunale Entwicklungsbeiräte/ Multi-Stakeholder-Beiräte

Initiator	HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform	Ziele	Partizipative Gestaltung der kommunalen Entwicklung ermöglichen, um zufriedenstellende und gerechte Lösungen auf lokaler Ebene zu finden.
Beteiligte	lokale Vertreter*innen der Politik und Verwaltung, der Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft	Methodik	• Multi-Stakeholder-Ansatz zur Beratung kommunaler Herausforderungen und Lösungsansätze • Verständigungsprozesse sollen initiiert werden durch Perspektivenvielfalt und verständigungsorientierte Moderation • Mehrmals im Jahr tagen, bspw. einmal im Quartal • Einladung durch Verwaltungsspitze, um Ergebnisse in der Umsetzungsebene einfließen zu lassen • Mögliche Kompensation für Verdienstauffälle, damit Teilnehmende nicht zwischen Arbeit und Beteiligung entscheiden müssen
Laufzeit	Seit 2019 Co-Entwicklung beispielhafter Beiräte mit einzelnen Kommunen		

Diskussionsbeiträge:

- Ein Teilnehmer kritisierte, dass die Idee der Multi-Stakeholder-Beiräte zwar gut ist, aber deren Namen unverständlich ist. Stattdessen sollte auf Bekanntes zurückgegriffen werden wie die Runden Tische aus der DDR. Auch ein weiterer Teilnehmer griff die Idee der Runden Tische auf. In seinen Augen waren sie ein Instrument für die Umbruchsituation in der DDR 1989, die in der Regel durch die Kirche moderiert wurden. Auch da ging es um einen Transformationsprozesse mit konfligierenden Interessen (Politik und Verwaltung). Aus der Wissenschaft kam allerdings die Anmerkung, dass die Runden Tische nach Aussagen der Landesverwaltungen damals vor allem auch dazu beitrugen, die Macht der Führungspositionen zu schmälern, weshalb diese Formate heute besser anders genannt werden sollten.
- Multi-Stakeholder-Beiräte bestehen aus den drei Stakeholdergruppen Politik und Verwaltung, Wirtschaft und (organisierte) Zivilgesellschaft mit wissenschaftlicher Begleitung. Durch das Einnehmen einer gemeinsamen Entwicklungsperspektive wird die Gemeinwohlorientierung trotz konfligierender Interessen gestärkt. Das Nachdenken über eine geteilte Zukunft in der Kommune fördert die Zusammenarbeit. Dabei ist es wichtig, dass die Akteure sich auf Augenhöhe begegnen (antagonistische Kooperation). Auf Basis des Perspektivenaustauschs, der Begründung der Argumente und des Verständigungsprozesses sollen Handlungsoptionen an die Politik erarbeitet werden. Es geht also nicht um eine Parallelstruktur zum demokratisch gewählten Vertreter*innen, sondern um eine Ergänzung zur repräsentativen Demokratie.

<https://www.governance-platform.org/initiativen/midi-2/multi-akteurs-beiraete-2/>

Beispiele regionaler Beteiligungsansätze

Mitmachfonds Sachsen			
Initiator	Sächsische Staatsregierung	Ziele	- Ideenwettbewerb für den Strukturwandel in der Lausitz und Mitteldeutschen Revier gemeinsam mit Bürger*innen - Damit werden Signale gesendet, was in der Region wichtig ist und welche Dinge bewegt werden sollen. Die Ideen fließen ein in eine identitätsstiftende Leitidee für kommende Jahrzehnte
Beteiligte	Metropolregion Mitteldeutschland und Wirtschaftsregion Lausitz (Projektträger), Bürger*innen, Vereine, Verbände, Kammern, Stiftungen, soziale Träger, Schulen, kommunale Einrichtungen, wissenschaftliche Einrichtungen (potentielle Bewerber)	Methodik	- Bewerbung mit Projekt- und Geschäftsideen zu den Themen zivilgesellschaftliches Engagement, Mobilität, Musik, Sport, Kunst, Soziales sowie Förderung von Kindern, Jugendlichen und des sorbischen Volkes um eine Mitfinanzierung des Freistaates Sachsen - Für 2020 stehen dafür 3,2 Millionen zur Verfügung
Laufzeit	seit 2019	Konkrete Ergebnisse	2019 wurden in vier Kategorien insgesamt 614 Projekteideen ausgewählt: Zukunft MINT Kinder und Jugendliche fördern, Lebendige Zweisprachigkeit zur Stärkung der sorbischen Sprache, Mobilität und ReWir für zivilgesellschaftliches Engagement in der Lausitz und Mitteldeutschen Revier.

www.mitmachfonds-sachsen.de/

Bürgerregion Lausitz – zivilgesellschaftliches Transformationsnetzwerk			
Initiator/ Beteiligte	Vertreter*innen aus Organisationen, Verbänden, Vereinen und Netzwerken in der brandenburgischen und sächsischen Lausitz sowie Berlin.	Ziele	- Bildung eines Netzwerkes "Bürgerregion Lausitz", welches die bürgergesellschaftliche Perspektive der Region artikuliert, repräsentiert und aktiv vertritt - Schaffung eines öffentlich zugänglichen Lausitzer Wissens- und Datenspeichers über bürgergesellschaftliche Akteure und ihre partizipativen Projekte - Schaffung eines zivilgesellschaftlichen Fonds zur Aufstellung eines eigenen Bürgerhaushalts - Finanzielle und fachlich beratende Unterstützung von bürgergesellschaftlichen Akteuren und ihren Projekten in der Lausitz - Schaffung eines haupt- und ehrenamtlich tätigen Arbeitsteams als kompetenter Ansprechpartner für Akteure aller Ebenen (Bürgerschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft)
Laufzeit	seit 2019	Methodik	Monatliche Treffen in der Initiativgruppe „Bürgerregion Lausitz“

www.buergerregion-lausitz.de/

Zukunftswerkstatt Lausitz			
Initiator	Wirtschaftsregion Lausitz	Ziele	• Netzwerke für die Lausitz länderübergreifend initiieren und stärken sowie länderübergreifende Abstimmungsprozesse verbessern • Bürgerbeteiligung verstetigen • Entwicklungspfade für die Lausitz fachlich fundieren und detailliert aufzeigen • Visionen und Leitideen für eine zukünftige Entwicklung der Lausitz im Dialog mit Bürger*innen und der interessierten Fachöffentlichkeit entwickeln • Identitätsstärkende Projektideen praxisgerecht weiterentwickeln
Beteiligte	Zukunftswerkstatt Lausitz (Durchführung), Lausitzer Bürger*innen	Methodik	• Durchführung mehrerer Veranstaltungen, mit dem Ziel, entlang konkreter Fragestellungen zu diskutieren • Online-Beteiligungen • Schreibwerkstätten „Entwicklungsstrategie Lausitz 2050“
Laufzeit	seit März 2018	Konkrete Ergebnisse	• Stärkung von Netzwerken (z.B. Frauennetzwerk, Wasserstoff, Bürgerregion Lausitz) • Fertigstellung der „Entwicklungsstrategie Lausitz 2050“ für Ende 2020 geplant

www.zw-lausitz.de/

Bürgerdialog Ostbelgien			
Initiator	Parlament der Deutschsprachigen Gemeinschaft	Ziele	Verabschiedung von Empfehlungen durch Bürger*innen an die Politik.
Beteiligte	Ständiges Sekretariat (Organisation, Durchführung, Kommunikation), Bürger*innen der Deutschsprachigen Gemeinschaft	Methodik	• Teil des Bürgerdialogs sind der Bürgerrat sowie die Bürgerversammlung • Bürgerrat: 24 Bürger*innen die bereits an der Bürgerversammlung teilgenommen haben • Aufgabe Bürgerrat: Bürgerversammlung organisieren und entscheiden, über welches Thema gesprochen wird • Bürgerversammlung: 25 bis 50 per Los ausgewählte Bürger*innen (wobei versucht wird die gesellschaftliche Zusammensetzung abzubilden) • Politik ist verpflichtet zu reagieren • Durch Moderation wird verhindert, dass einzelne Personen den Dialog dominieren • Alle sechs Monate wird ein Drittel des Bürgerrats ausgetauscht
Laufzeit	seit 2017	Konkrete Ergebnisse	Erste Bürgerversammlung zum Thema Pflege im März 2020

www.buergerdialog.be/

BürgerInnenrat Österreich – Vorarlberg			
Initiator	Marktgemeinde Wolfurt (erster BürgerInnenrat 2006, seitdem viele weitere auch andernorts)	Ziele	• Einfache, kostengünstige und rasche Möglichkeit, Selbstorganisation und Eigenverantwortung von Bürger*innen zu stärken • Kreative Entwicklung und Umsetzung von Lösungen zu sensiblen Themen • Stärkung des Engagements und des demokratiepolitischen Verständnisses der Bürger*innen
Beteiligte	Bürger*innen, dynamic facilitator	Methodik	• 12 zufällig ausgewählten Bürger*innen treffen sich für zwei Tage zur Erörterung eines Themas • Anschließend werden Empfehlungen verabschiedet • „Dynamic facilitator“ hilft den Beteiligten durch Moderation herauszufinden, was sie wollen und wie sie auf kreative Weise gemeinschaftliche Lösungen entwickeln können • Selbstorganisationsdynamik der Gruppe steht im Vordergrund • Nach der Veröffentlichung der Ergebnisse wird der BürgerInnenrat aufgelöst • Empfehlenswert ist die periodische Neubildung eines BürgerInnenrats (alle vier Monate). Der neue Rat bestimmt eigene Themen und kommentiert die vorhergehenden Statements
Laufzeit	Seit 2006	Konkrete Ergebnisse⁹	• Wolfurt soll Dorf bleiben, Gestaltung dörflicher Strukturen • Mütter-Rat: Rollenverständnis von Frauen muss hinterfragt werden, um Familienfreundlichkeit in Vorarlberg zu erhöhen

www.partizipation.at/buergerinnenrat.html

Beispiele nationaler Beteiligungsformate

Irish Citizens' Assembly			
Initiator	Nationale Regierung	Ziele	• Empfehlungen zu gesellschaftlich komplexen Fragestellungen an die Politik formulieren
Beteiligte	Nationales Parlament, nationale Regierung, Bürger*innen	Methodik	• 2012 bis 2014 tagte die von der Politik eingesetzte constitutional convention, die aus 66 Bürgern aus der Bevölkerung und 33 Politikern zusammengesetzt war • Zehn Themenkomplexe wurden behandelt, mehr als 40 Empfehlungen erarbeitet und dem Parlament übergeben • Themen z.B. Rolle der Frau oder Herabsetzung des Wahlalters • Dies trug soweit zum Vertrauen der Politik in den Prozess bei, dass ab 2016 nur noch ausgeloste Bürger*innen dem Gremium angehörten
Laufzeit	Seit 2012	Konkrete Ergebnisse⁹	40 politische Empfehlungen, davon 18 Verfassungsänderungen z. B. Referendum über Verfassungsänderungen zur gleichgeschlechtlichen Ehe, Referendum zum Thema Schwangerschaftsabbrüche

Diskussionsbeiträge:

- *Die Citizen Assembly in Irland gilt als gelungenes Beispiel für Bürgerbeteiligung: das Parlament wurde sich in der Lösung der Fragen nach Abtreibungsrecht und gleichgeschlechtlicher Ehe jahrelang nicht einig. Es wurden 99 Bürgerinnen und Bürger ausgelost, um zu diesen beiden Fragen Vorschläge zu erarbeiten. Die Ergebnisse mündeten in Verfassungsänderungen, die durch Referenden angenommen werden mussten. Interessanterweise fielen die Abstimmungen in den Referenden mit ca. 66% Zustimmung sehr ähnlich aus wie vorher im Bürgerrat.*

www.citizensassembly.ie/en/

⁹ www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/zwischenbilanz_buergerrae_vbg.pdf

Bürgerrat Demokratie – Deutschland

Initiator	Mehr Demokratie e.V.; Schöpflin Stiftung	Ziele	• Empfehlungen an die Politik formulieren
Beteiligte	Bürger*innen, Moderator*innen, Expert*innen	Methodik	• 160 per Los ausgewählte Bürger*innen • Diskussionen darüber, ob die parlamentarische Demokratie in Deutschland durch direkte Demokratie und Bürgerbeteiligung ergänzt werden soll • Debatten in kleinen Gruppen • Team von Moderator*innen sorgte dafür, dass alle zu Wort kamen • Expert*innen gaben vorher allen Teilnehmenden die notwendigen Informationen, damit sie auf ähnlichem Wissensstand sind • Ergebnisse wurden in einem Bürgergutachten festgehalten, Empfehlungen für die Politik wurden formuliert • Es gab eine Aufwandsentschädigung sowie gegebenenfalls Betreuung von Kindern/Angehörigen
Laufzeit	seit Juni 2019	Konkrete Ergebnisse⁹	Bürgergutachten mit u.a. folgenden Empfehlungen: Ergänzung der parlamentarisch-repräsentativen Demokratie durch Elemente von Bürgerbeteiligung und direkter Demokratie, Verankerung eines bundesweiten Bürgerrats

Diskussionsbeiträge:

- *Es wurden 4500 Menschen angeschrieben und 160 Bürger*innen ausgewählt, die nach Geschlecht, Alter, höchster Bildungsabschluss und Migrationshintergrund gesammelt wurden, um den Bundesdurchschnitt darzustellen. Es wurde ein Tageshonorar von 75 Euro angeboten sowie die Übernachtung gestellt.*
- *Für das Gelingen des Bürgerrats waren auch die richtigen Methoden und Inputs wichtig. Eine Moderationsregel war z. B. dass niemand zwei Mal sprechen darf, bevor nicht alle anderen auch etwas gesagt haben.*
- *Als Ergebnis der beiden Wochenenden wurden 100 Empfehlungen zusammengetragen, die durch ein Redaktionsteam einschließlich ausgewählten Teilnehmenden der Bürgerversammlung auf 22 Empfehlungen komprimiert und mit dem sogenannten Bürgergutachten am 15. November 2020 dem Bundestagspräsidenten und den Bundestagsfraktionen übergeben wurden.*

www.buergerrat.de/

Bürgerrat für das Klima – Frankreich

Initiator	französischer Präsident	Ziele	Bürgerberatung, auf welchem Weg Frankreich seine CO ₂ -Reduktionsziele erreichen kann.
Beteiligte	Bürger*innen	Methodik	• 150 zufällig ausgewählte Bürger*innen zwischen 16 und 65 Jahren • Bürgerrat erarbeitet einen Maßnahmenentwurf – in einem landesweiten Referendum wird anschließend darüber entschieden • Dadurch wird den Vorschlägen noch mehr Gewicht verliehen. Verbindlich für das Parlament wird das Votum jedoch nicht sein • Klima-Bürgerrat wird bis April 2020 an sieben Wochenenden tagen. Bürgerräte sollen zur ständigen Einrichtung werden und sich auch mit anderen Themen befassen
Laufzeit	seit Oktober 2019	Konkrete Ergebnisse⁹	• Maßnahmen zur Begrenzung der Schadstoffemissionen aus dem Flugverkehr, Energieverbrauch an öffentlichen Orten, energieeffiziente Renovierung des Gebäudebestandes • finale Verabschiedung steht noch aus

www.conventioncitoyennepourleclimat.fr/en/

Neben den konkreten Fallbeispielen wurden auch kleinere, neuere Ansätze diskutiert. Wiederholt aufgegriffen wurden sogenannte *Transformationsmanager*innen*, die in den Kommunen Transformationsprozesse partizipativ und möglichst nah an den Bürger*innen steuern. Transformationsmanager*innen könnten dem Kompetenzverlust in der Fläche entgegenwirken. Sie müssten die Möglichkeit haben, sich in die Spezifika vor Ort einzuarbeiten und diese in neue Transformationsansätze zu integrieren. Dies bedeutet, dass wir zentralisierte Strukturen öffnen müssen, um individuelle Lösungen zu finden.

Transformationsmanager*innen könnten eine Chance sein, die Prozesse ganzheitlich im Blick zu halten. Sie müssen Vermittler*in sein, d.h. ermöglichen, dass Menschen miteinander an Lösungen arbeiten, statt strikt auf ein Ziel hin zu moderieren. Diese Qualitäten gibt es bisher kaum, sie müssten ausgebildet werden. Es braucht dazu die entsprechenden Institutionen, die den Kommunen Kompetenzen darin vermitteln können. Es wurde vorgeschlagen, dass diese Aufgabe bspw. eine neu zu gründende *Hochschule ländlicher Räume* überneh-

men könnte, *„die sich ähnlich des Bauhaus entlang von thematischen Fragen dieser Räume strukturiert und nicht entlang von Disziplinen“ (Wissenschaft)*. Wie kann die Idee der Transformationsmanager in die Politik einfließen und umgesetzt werden?

Andere niedrigschwellige Angebote wie Festivals oder Laien-Theater-Projekte, die sich mit dem Wandel befassen, bieten den Menschen vor Ort Identifikationspotenzial und die Chance, einen anderen Zugang zu den Herausforderungen und somit auch neue Lösungen zu finden. Die Idee des Lausitzfestivals, welches vom Bund mit Geldern für die Region initiiert wurde, führte zunächst zu einem Konflikt, verhalf dann aber zu einer Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren aus Sachsen, Brandenburg, Oberlausitz, Niederlausitz wie ein Teilnehmer berichtet. Mittlerweile ist ein Netzwerk entstanden mit künstlerischem Beirat, Kuratorium und umsetzungswilligen Akteuren. Daran kann man erkennen, dass auch Konflikte zu neuen Ansätzen beitragen können und Teil des Wandels sind. Transformation wird selten konfliktfrei und gradlinig erfolgen. Das muss bedacht und akzeptiert werden.

2.5.4 Zusammenfassung Partizipation

In der Zusammenschau der Beteiligungsformate und der konkreten Beispiele sollte es nicht darum gehen, sie in Konkurrenz zueinander zu stellen – das wurde auch in der Trialog-Diskussion unterstrichen. Sie können sich durchaus ergänzen, wenn sie passend eingesetzt werden. *„Warum sollen nicht die Ergebnisse der kommunalen Entwicklungsbeiräte in einen Bürgerrat reinfließen als Input“ (organisierte Zivilgesellschaft)* oder andersherum. Allen Partizipationsformaten liege inne, dass sie enorme Multiplikatoreffekte schaffen, was zur Akzeptanz in der Gesellschaft beitragen kann – sofern sie nachhaltige Lösungen generieren, die in politische Entscheidungen einfließen. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle Vorschläge eins zu eins umgesetzt werden können oder müssen. Vielmehr geht es darum, einen Verständigungsprozess ins Leben zu

rufen, in dem Ideen auch gut begründet modifiziert oder auch abgelehnt werden können.

Neue Ansätze der Beteiligung können aktuellen demografischen Konstellationen in den politischen Institutionen entgegenwirken: *„wenn wir uns so den Kreistag angucken, da sitzen fast nur Männer, und wenn da die Hälfte Frauen säßen, dann wäre das Ergebnis schon anders. Wir merken dort sind viele schon grauhaarig. Wenn wir dort mehr Jugend hätten, dann wären die Ergebnisse anders“ (Politik und Verwaltung)*. Eine Teilnehmerin der organisierten Zivilgesellschaft machte in diesem Zusammenhang auf das kostenlos verfügbare Material und die Online-Plattform *jugend.beteiligen.jetzt* der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung aufmerksam. So gibt es bspw. ein Curriculum, das Mitarbeiter*innen

der Kommunalverwaltung dazu befähigt, Jugendbeteiligung in Gestaltungsprozessen stärker zu integrieren.

Auch Zugezogene bringen mitunter eine andere Dynamik in die Prozesse, wie berichtet wurde. Sie kommen mit neuen Ideen und Ressourcen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen allerdings auch, dass dies nicht immer auf Wohlwollen bei Alteingesessenen stößt: *„Jetzt kommen die von außen, jetzt machen die hier einfach“ (Wissenschaft)*. Rückkehrer haben wiederum eine andere interessante Position für den Transformationsprozess. Einerseits bringen sie neue Erfahrungen aus anderen Regionen oder gar Ländern mit, andererseits sind ihnen die örtlichen Begebenheiten bekannt. Die Rückkehrer haben eine Vermittlerfunktion – sie können Brücken bauen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass weder sie noch andere Engagierte überfordert werden. Vielmehr sollten Prozesse so strukturiert sein, dass möglichst viele Akteure beteiligt und Aufgaben verteilt werden.

Hinsichtlich der einzelnen Beteiligungsformate wurden verschiedene Bedenken geäußert. Diese müssen in strukturelle Weiterentwicklungen und Anwendungen in der Zusammenschau mit den lokalen Begebenheiten einfließen. Eine Anmerkung aus der Wissenschaft zum Vorschlag der kommunalen Entwicklungsbeiräte in der Lausitz betraf die Sorge, dass die organisierte Zivilgesellschaft vor Ort nicht besonders gut aufgestellt sei: *„Das heißt, man hat dann dort immer die sitzen, die sowieso die ganze Zeit in Personalunion auch schon in den Stadträten und in den Kreistagen sitzen. Die sitzen dann da auch, die kennen sich schon alle. Und bis man den Fußballvereinsvorsitzenden da rein kriegt, muss man vielleicht noch ein bisschen arbeiten. Also da gibts sozusagen auch ein Strukturmerkmal, was in der Lausitz schwierig ist, um diesen Zivilgesellschaftsteil ebenmäßig stark zu machen, damit die Augenhöhe hergestellt werden kann“ (Wissenschaft)*. Das Problem der schwachen Zivilgesellschaft in ländlichen Regionen hängt stark mit der Demografie zusammen: am Bei-

spiel des Fußballs – häufig die letzte zivilgesellschaftliche Organisation in der Fläche – zeigt sich, dass oft keine Nachrücker für die verschiedenen Positionen wie Vorsitzende oder Schatzmeister zu finden sind. Die zivilgesellschaftlichen Strukturen ‚überaltern‘. Eine Kombination der Beteiligungsformate mit ausgelosten Bürger*innen könnte dem Abhilfe schaffen.

„Warum sollen nicht die Ergebnisse der kommunalen Entwicklungsbeiräte in einen Bürgerrat reinfließen als Input?“

organisierte Zivilgesellschaft

Dem Losverfahren wurde zugerechnet, dass es eine neue Möglichkeit darstellt, dem Phänomen der Filterblase zu begegnen, das dazu führt, dass traditionellen Formen der Stellvertretung nicht mehr vertraut wird. Wie finden wir neues Vertrauen in Stellvertretung, Herausforderungen gerecht zu lösen? In einem Bürgerrat beteiligen sich eben nicht nur die üblichen Verdächtigen, *„sondern man holt eben auch gerade die ran, die sich sonst nicht für Politik interessieren“ (organisierte Zivilgesellschaft)*. Eine andere Teilnehmerin aus der organisierten Zivilgesellschaft mahnte allerdings an, dass man sich nicht der Illusion hingeben sollte, dass das Losverfahren ein politisch neutrales Gremium generiert. Es werden auch hier Menschen außen vorgelassen, die sich eben nicht darin engagieren wollen oder können aufgrund fehlender Ressourcen. Darüber hinaus ist das Voraussetzungsvolle an der Zusammenstellung eines Bürgerrats die Kategorisierung der Gesellschaft. Welche Kategorien sind denn neben Mann/Frau oder Alter tatsächlich repräsentativ? Selbst diese Kategorien fangen in manchen Themenbereichen nicht

die in der Bevölkerung existierenden Perspektiven ab. Ein Beispiel wären Transgenderfragen.

Letztendlich muss kommunale Beteiligung überschaubar und greifbar bleiben. Konkrete Beispiele wie in Augustusburg oder Görlitz funktionieren durch Praxis. Sie schaffen es, die

Komplexität der Herausforderungen auf kleine Teilbereiche herunterzubrechen, mit denen sich die Bürger*innen identifizieren und in die sie sich aktiv einbringen können. Das schaffe nicht nur Lust auf Beteiligung, sondern auch Selbstwirksamkeit – beides wirke sich positiv auf die Unterstützung von Wandel aus.

2.6 Transformationsnotwendigkeiten

Ein Teilnehmer hinterfragte, mit welchen externen strukturellen Bedingungen an der Transformation gearbeitet wird: *„Wenn wir sagen, in der Lausitz muss die Struktur sich wandeln, will ich gern rückfragen. Wie passt sich eigentlich das Ministerium an diesen Strukturwandel an? Welche inneren Strukturen des Ministeriums passen sich so an, dass die Region die Möglichkeit bekommt, sich besser zu wandeln?“ (Wirtschaft)*. Schließlich sei zu bedenken, dass die Lausitz nicht nur in zwei Bundesländern liegt, sondern diese auch seit 30 Jahren unterschiedlich regiert wurden. Darüber hinaus sind Strukturen vieler Institutionen wie Gewerkschaften oder Industrie- und Handelskammer jeweils in beiden Ländern vorhanden. Dazu kommt die unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutung der Lausitz, die für Brandenburg viel wesentlicher ist als für Sachsen. Deshalb wäre eine gemeinsame Strategie von Vorteil. *„Da kann eine Form sein, dass man zum Beispiel einen gemeinsamen Parlamentsausschuss aus beiden Landesparlamenten bildet, der sich eben genau mit dieser Lausitzfrage und der Förderphilosophie und sowas beschäftigt. Sonst kriegt man auch parlamentarisch das überhaupt nicht in den Griff, Abstimmungsprozesse auch hinzukriegen und das ist schon für meine Begriffe eine ganz zentrale Frage“ (Politik und Verwaltung)*.

Konkrete positive Beispiele der Beteiligung zeigen, dass Wandel mit aktiver Unterstützung der Bevölkerung möglich ist. Dennoch sollte dabei nicht vergessen werden, dass aufgrund derzeitiger Strukturen diese Beteiligungsfor-

mate noch enorme Kraftanstrengung für einzelne Initiator*innen bedeutet. Wir müssen vom *Transformation by Disaster* zu *Transformation by Design* gelangen. Dazu müssen auch Strukturen geändert werden, die nicht allein in der Wirtschaft verankert sind. Dazu zählen politische Strukturen und Förderinstrumente.

Mehrmals wurde im Dialog betont, dass Ermöglichungsstrukturen geschaffen werden müssen, die den Bürgerinnen und Bürgern Gelegenheiten bieten, sich zu organisieren und konstruktiv einzubringen. Dazu gehören bspw. genossenschaftliche Ansätze der Daseinsvorsorge oder dezentralisierte Verwaltungskompetenzen und Infrastrukturen. Die Zentralisierung im ländlichen Raum der letzten Jahrzehnte stelle ein Problem dar. Als Negativbeispiel wurde die Organisation von kulturellen Freizeitaktivitäten genannt, die durch Gebietsreformen oft unnötig erschwert wurden. Wir müssen uns fragen: Muss das so sein? Das bedeute nicht, dass alles wieder stärker dezentralisiert werden soll. Vielmehr müssen Arrangements gefunden werden, die die Vorteile zentraler und dezentraler Strukturen verbinden, mit dem Ziel, Transformationsprozesse gemeinsam mit den Bürger*innen voranzubringen.

Hinzu kommen bestehende Machtasymmetrien und unterschiedliche Ressourcenverteilungen zwischen Kommunal-, Landes- und Bundesbehörden, wenn es darum geht, den Strukturwandel zu überblicken und zu steuern. Das größere Problem ist jedoch, dass in der Vergangenheit keine nennenswerte interministerielle, interdisziplinäre Kultur der

Zusammenarbeit etabliert worden ist (Wissenschaft). Ein Beispiel, an dem dies deutlich wird, sei die Mittelzuweisung nach Pro-Kopf der Bevölkerung: folglich wird Personal abgebaut, wenn die Bevölkerung schrumpft, dann werden Schulen geschlossen, Kitas, Feuerwehren etc. *„Wir zentralisieren und wir schreiben linear fort, was überhaupt keinen linearen Zusammenhang hat“ (Wissenschaft).* Aber gerade im kommunalen Personalwesen darf sich die Anzahl öffentlicher Bediensteter nicht allein nach Einwohnerzahlen richten. Es ist der Autobahn relativ egal, *„wie viele Menschen rechts und links davon wohnen. Sie hat den gleichen Unterhaltungsaufwand. Aber auch derjenige, der kein Auto hat und auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen ist, muss in die Verwaltung kommen. Und wenn der Bus dann nur zwei Mal am Tag fährt, ist er den ganzen Tag unterwegs, um beispielsweise seinen Personalausweis persönlich abzuholen. Das ist eine Zumutung, also diese Linearität, die letztlich auch auf Zivilgesellschaft sich auswirkt“ (Wissenschaft).* In solche Entscheidungen sind verschiedene Ministerien involviert auf kommunaler Ebene, auf Landesebene, auf Bundesebene und es gelingt nicht, das interministeriell abzusteuern. *„Insofern würde mich interessieren, wie denn die Bundesregierung das nun ändern möchte, um einfach mal einen konkreten Punkt anzusprechen“ (Wissenschaft).* In Sachsen wurde Ende 2019 ein Schritt in Richtung eines stärker ganzheitlichen Ansatzes für ländliche Regionen gegangen. Ein neues Sächsisches Staatsministerium für Regionalentwicklung wurde gegründet, welches allgemein für viele Aufgabenbereiche des ländlichen Raumes zuständig ist und somit auch für das Mitteldeutsche Revier und die Lausitz.¹⁰

Trotz des Anspruchs der Beteiligung und strukturellen Änderungen, besteht Zeitdruck. Von Seiten lokaler Politik und Verwaltung wurde Planungserleichterung gewünscht, weil es bei der Umsetzung auch um Eingriff-, Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen geht und hier oft ökologische Themen eine Rolle spielen. *„Und*

wenn eine Behörde da rumeiert und sagt, guckt doch erstmal, was ihr für Tiere findet, dann ist das schwierig mit Zeitplänen zu arbeiten und Dinge schnell umzusetzen“ (Politik und Verwaltung). Dabei geht es nicht darum, ökologische Anforderungen zu umgehen, sondern die Prozesse effizienter zu gestalten.

„Welche inneren Strukturen des Ministeriums passen sich so an, dass die Region die Möglichkeit bekommt, sich besser zu wandeln?“

Wirtschaft

Transformation darf nicht nur ökologische Transformation bedeuten, sondern muss soziale Gerechtigkeit inkludieren. Deshalb war die Politik zum Kohleausstieg von Anfang an auch so angelegt, dass nicht nur der Klimaschutz, sondern auch der Einfluss auf Wirtschaft und Bewohner*innen der Kohleregionen Beachtung findet. Aus einem stärker integrativen Denken von Wirtschaft, Sozialem und Kultur können neue Ideen entstehen, wie bspw. Innovation- und Gründungsprogramme für Kultur oder andere soziale Einrichtungen. Wie können wir Anreize schaffen, dass sich Firmen in der Region ansiedeln? Es muss klar sein, dass gerade auch Firmen aus dem Ausland zunächst auf die Standorte schauen, die sie kennen, wozu meist Metropolregionen gehören. Spremberg oder Weißwasser sind kaum bekannt. Die meisten Firmen wollen eher nach Leipzig, Chemnitz oder Dresden.

Wenn wir einen grundlegenden Systemwandel wollen, müssen wir den Kommunen mehr finanzielle Spielräume und Kompetenzen geben.

¹⁰ https://www.proplanta.de/agrar-nachrichten/agrapolitik/neues-ministerium-in-sachsen-bietet-chancen-fuer-laendlichen-raum_article_1577666004.html

So können die Dinge vor Ort umgesetzt werden, die auch am besten auf Kommunalebene umgesetzt werden können. Viele Förderinstrumente mit den Anforderungen an Verwendungsnachweise sind für die Kommunen und Bürger*innen abschreckend. Es braucht auch freiere Mittel, die die Kommune gemeinsam mit den Bürger*innen vor Ort nutzen kann, um Entwicklungen voranzutreiben. Dazu gehören auch solche die ggf. nicht in die engen Förderkriterien einer bestimmten Ausschreibung passen und für lokale Begebenheiten und Prioritäten teilweise zu verschieden sind. Es muss Gelder geben, um wichtige kommunale Aufgaben zu erfüllen wie Jugendarbeit oder Gemeindebibliotheken. Das darf nicht über Projekte aufgefangen werden, die immer wieder enden. Andernfalls fehlt es an kultureller und sozialer Kontinuität, die aber für den Aufbau von Vertrauen wichtig sind.

„Wir zentralisieren und wir schreiben linear fort, was überhaupt keinen linearen Zusammenhang hat.“

Wissenschaft

Wir müssen auch Formate finden, wie wir die vielen verschiedenen Projekte in eine gesamte Entwicklungsstrategie integrieren. Was passt zusammen, was nicht? Was kann Synergien bilden und Lösungen skalieren? Das würde auch die Nachhaltigkeit einzelner Projekte stärken. Der Anfang wäre, eine Übersicht aller Projekte zu machen und Netzwerkmöglichkeiten aufzuzeigen.

2.7 Zusammenfassung, offene Fragen und Handlungsempfehlungen

Die Zusammenschau der verschiedenen Argumentationsketten des Dialogs zeigt, dass Transformation auf ganz unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bereichen stattfindet und entsprechend vielfältig unterstützt werden muss. Es reicht nicht, alle Energien und Ressourcen in das Anwerben neuer Unternehmen zu leiten, obgleich sie eine wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Strukturwandel sind. Vielmehr geht eine gewünschte wirtschaftliche Transformation der Region Hand in Hand mit einer parallel stattfindenden Unterstützung weicher Faktoren im soziokulturellen Bereich sowie mit Veränderungen von politisch-administrativen Strukturen und Beteiligungskulturen.

Die Mehrheit der Teilnehmenden unterstrich, dass unabhängig von der Parteizugehörigkeit keine Regierung mehr allein die Herausforderungen der Zukunft bewältigen wird. Die Ausgangsthese, dass richtige Beteiligung auf Bundes-, Länder und kommunaler Ebene Akzeptanz

schaffen und Umsetzungsdynamik entfalten kann, wurde von der Mehrheit der Anwesenden sowie den verschiedenen im Rahmen des Projektes vorgestellten Beteiligungsformaten bestätigt.

„Und jeder Mensch, der mir das Gefühl gibt, dass ich Teil der Lösung bin und ich nicht Teil des Problems bin, der zieht mich in die Zukunft.“

organisierte Zivilgesellschaft

Wie aber kann Beteiligung in der Lausitz so gestaltet werden, dass nachhaltige Lösungen generiert werden? Beteiligung ist nicht voraussetzungslos und bedeutet nicht, ein bisschen zu diskutieren und zu informieren. Sie muss mit Gestaltungsmacht der Beteiligten einhergehen, damit sie Selbstwirksamkeit statt Frustration erzeugt. Dabei ist von großer Bedeutung, was mit den Ergebnissen der Beteiligung passiert – wenn diese in der Schublade verschwinden, ist dies falsch.

Bisher fehlt es an einer Reihe von Faktoren, die aber Voraussetzungen für eine integrierte, partizipatorische Entwicklung der Region darstellen:

- Es ist zwar punktuell **Wissen über Strukturwandelprozesse** vorhanden. Dieses Wissen ist aber weder systematisiert, noch entsteht bisher ein bewusster Zusammenhang mit globalen Herausforderungen, lokalen Bedingungen und soziokulturellen Voraussetzungen.
- Es fehlt an **Kontinuität** in den Ansätzen. Stattdessen gibt es viele Einzelprojekte, deren Ergebnisse weder gebündelt, noch so gesteuert werden, dass sie sich gegenseitig bestärken können. Transformation braucht Kontinuitäten: Transformation kann nicht durch „Projektitis“ integriert gestaltet werden. Es brauche entsprechende Steuerungsstellen wie bspw. Transformationsmanager*innen und entsprechende Finanzmittel.
- In den Verwaltungen fehlt es an Ressourcen für und Wissen über **Beteiligungsformate und -voraussetzungen**.
- Es fehlt an Ressourcen in der **Zivilgesellschaft**, um den Transformationsprozess nachhaltig mitzutragen.
- Es fehlt an **Arbeitskräften** in der Region und Personal in den Verwaltungen.
- Es fehlt an **freien Fördermitteln** in den Kommunen, um die Strukturwandelprozesse vor Ort eigenmächtig mit den Bürgerinnen und Bürgern zu entscheiden und umsetzen zu können.

- Es fehlt an Verständnis für die Erfahrungen der **Menschen in der Region** und einem entsprechenden Umgang damit. Die Wende und die damit zusammenhängenden Veränderungen, die nicht immer zum Besseren waren, prägen die Menschen vor Ort. Es ist mitunter eine „mühsame Besitzstandswahrung dessen zu beobachten, was man sich in den letzten 30 Jahren irgendwie gesichert hat“ (Wissenschaft). Die ethnografischen Überlegungen liefern sicherlich kein Modell für einen gelingenden Strukturwandel. Sie zeigen jedoch, was Menschen brauchen, wonach sie sich sehnen. Keine Demokratie findet ohne die Menschen statt, weshalb es wichtig ist, sie zu verstehen.
- Es fehlt an **einer positiven Kommunikation** über den Strukturwandel an sich, über ländliche Räume und die Menschen, die dort leben. Dazu gehört auch eine veränderte Sprache, die bisher oftmals stigmatisiert mit Worten wie „strukturschwach“ oder „abgehängte Räume“. Ländliche Räume sind viel mehr.
- Es fehlen **junge Menschen** in den Entscheidungen und Maßnahmen. Nur mit der Integration von Jugendlichen und Kindern in die Ideenfindung und Entscheidungsprozesse wird es gelingen, den ländlichen Raum langfristig wieder so attraktiv zu machen, dass sich die Region demografisch erholen kann und der Generationengerechtigkeit Rechnung getragen wird.

Daraus ergeben sich wiederum Notwendigkeiten und offene Frage für eine Transformation, die in neuen Bahnen verlaufen kann. *„Wir müssen Organe schaffen, in denen wir uns selbst ermächtigen und uns selbst in die Lage versetzen, die Probleme zu lösen. Und jeder Mensch, der mir das Gefühl gibt, dass ich Teil der Lösung bin und ich nicht Teil des Problems bin, der zieht mich in die Zukunft“ (organisierte Zivilgesellschaft).*

- Wir müssen von einem *Transformation by Disaster* zu einem *Transformation by Design* kommen. Dazu gehört auch, Wissen über ländliche Räume, Strukturwandel, globale Zusammenhänge und lokale Chancen zu systematisieren, zugänglich zu machen und flexibel zu steuern. Die Wissenschaft kann hier mit der Anwendung transdisziplinärer Forschung einen wichtigen Beitrag leisten.
- Wir müssen **Mythen entmystifizieren** wie bspw., dass der Kohleausstieg gleichzusetzen ist mit den Wendeerfahrungen. Oder dass die durch den Kohleausstieg wegfallenden Arbeitsplätze einen gravierenden Einschnitt in den Arbeitsmarkt in der Lausitz bedeuten. Gleichwohl muss anerkannt werden, welche Wichtigkeit die Kohleindustrie für die Region sowie für die Qualität und Bezahlung der Arbeitsplätze immernoch hat. Statt aber den Kohleausstieg ausschließlich als Verlust zu werten, sollten neue Industrien und Arbeitsplätze mit diesen hohen Qualitäten als Ziel bemessen werden. Konkret heißt dies: Es sollen nicht irgendwelche Arbeitsplätze entstehen, sondern solche, die die Region als Energielieferant mit all den vorhandenen Voraussetzungen wertschätzen und die auch ähnlich gute Qualitäten für die bzw. den einzelne*n Arbeiter*in bedeuten. Die Lausitzrunde, ein länder- und parteiübergreifendes Bündnis aus brandenburgischen und sächsischen demokratisch gewählte Bürgervertreter*innen verschiedener Gebietskörperschaften der Lausitz, hat mit ihrer Clusterstrategie¹¹ dazu bereits Überlegungen getroffen.
- **Kultur und Soziales** dürfen nicht nur auf der Agenda stehen, sondern müssen kontinuierlich mit entsprechenden Ressourcen auch im ländlichen Raum gefördert werden. Dazu zählen auch kleinere Aktivitäten und Maßnahmen wie Begegnungsstätten, Dorffeste, Feuerwehrfeste, Laientheater usw., denn auch sie tragen zur Identität und Wertschätzung bei und helfen so, die Gemeinschaft zu stärken und die Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel aus anderen Blickwinkeln zu befördern.
- Es müssen **Ermöglichungsstrukturen** geschaffen werden. Dazu zählt, dass im Sinne der Subsidiarität überprüft werden sollte, welche **Verwaltungsabläufe effizienter** und offener gestaltet werden können, indem mehr Vertrauen in die lokale Ebene und die Bürgerinnen und Bürger gesetzt wird.
- Es sollte überlegt werden, wie eine **stärker integrierte Sicht auf den ländlichen Raum** und insbesondere die Lausitz in den politischen Strukturen gefördert werden kann. Welche Institutionen für die länderübergreifende und interministerielle Arbeit könnten helfen? Müssten neue Institutionen und Kooperationen etabliert werden? Welche Brücken können genutzt werden für den Dialog und die Umsetzung der Transformation?
- **Beteiligung** sollte breit etabliert werden und muss mit entsprechenden Ressourcen wie Weiterbildung, Finanzen, Kompetenzen, Zuständigkeiten, Zeit und Personal ausgestattet werden. Dazu sollte auch gehören, Ergebnisse bisheriger Beteiligungsprozesse zu bündeln und auszuwerten. Neue Ansätze der Beteiligung stellen neben den konventionellen Formen der Wahlen und Eliten eine neue Art der Stellvertretung dar. Sie eröffnen die Chance, „aus den Trugbildern gegenwärtiger digitaler Meinungsbildung rauszukommen“ (Wissenschaft) sowie neue Ideen und Verständigung über langfristige Lösungen zu entwickeln.
- Beteiligung muss viel stärker in Verbindung mit **Kindern und Jugendlichen** gedacht und umgesetzt werden. Die jüngere Generation wird am Ende mit vielen der

¹¹ <https://www.lausitzrunde.com/images/Aktuelles/PPP-19112018-verkrzt-fr-MP-2.pdf>

heute zu treffenden Entscheidungen leben. Sie gestaltet gern mit, wenn man entsprechende, parteiunabhängige Ermöglichungsstrukturen schafft. Im Zusammenwirken mit älteren Generationen, die ihrerseits Erfahrungen und Fachexpertise mitbringt, können neue Ideen entstehen und der Strukturwandel kann so auf eine breitere Basis gestellt werden.

- Das Image der Region muss aufgebessert und die **Kommunikation** über ländliche Räume muss positiver werden. Wie kann dies gelingen in einer sich auch wandelnden kommunikativen Welt? Welche Rolle spielen hier neue Medien? Wie finden Projektergebnisse Aufmerksamkeit in der Gesellschaft? Welchen Einfluss haben wiederum neue Medien auf die Meinungsbildung?

- Es kam der Vorschlag, die **Nachhaltigkeitsziele 2030** stärker in lokale Prozesse zu verankern. Damit würde die lokale mit der globalen Ebenestärker in einen Zusammenhang gebracht und eine tragfähigere Begründungsebene für die Notwendigkeit von Transformation hergestellt. Die vielfältigen Verbindungen zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitszielen können zudem verdeutlichen, wie die Ziele ineinandergreifen und positiven Entwicklungen ermöglichen.

Von Seiten der Politik kam die Anmerkung, dass derzeit eine Reihe von Programmen im Rahmen des Strukturstärkungsgesetzes vorgesehen ist. Diese Programme sind noch auszufüllen. Anregungen aus dem Dialog werden in die weiteren Überlegungen dazu einfließen.

3. Ausblick auf Folgeaktivitäten

Im Rahmen des Projekts sind keine weiteren konkreten Aktivitäten geplant. Es wäre gut, wenn im nächsten Schritt Vorreiterkommunen gefunden werden, die bereit sind, Beteiligungsexperimente wie bspw. den kommunalen Entwicklungsbeirat oder auch Bürgerräte mit wissenschaftlicher Begleitung durch die **HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform** durchführen. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, die Ergebnisse bisheriger Beteiligungsprozesse in der Lausitz zu bündeln, Wissen und Erfahrungen zu strukturieren und in neue Ansätze einfließen zu lassen sowie öffentlich zugänglich zu machen.

Häufig erschien als Desiderat, dass die Ergebnisse fruchtbarer Partizipation im Sande verlaufen. Die Installierung von kommunalen Entwicklungsbeiräten, zu der die gewählten kommunalen Repräsentanten (Bürgermeister*innen), Vertreter*innen der organisierten Zivilgesellschaft, aber auch der Unternehmen einladen sollten, könnten Anlaufstellen für Projekte werden, die im Rahmen von kommunalen Entwicklungskonzepten verwirklicht oder weiterverfolgt werden könnten. Deshalb wäre jetzt ein weiterführender Schritt, solche kommunalen Entwicklungsbeiräte auszuprobieren.

4. Stakeholder-Auswertung

Einladungsmanagement

Basis für die Einladungen waren die detaillierte Kontaktdatenbank der HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform bestehend aus relevanten Akteuren des Themenbereichs Energie sowie das in dem Projekt durchgeführte Akteursmapping für die Lausitz. Es wurde eine etwa gleichmäßige Verteilung in Bezug auf die drei Stakeholdergruppen Politik & Verwaltung, Unternehmenssektor und organisierte Zivilgesellschaft angestrebt, sowie eine angemessene Vertretung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Bereich Wissenschaft und Medien. Die optimale Teilnehmeranzahl für das

Veranstaltungskonzept und die Räumlichkeiten liegt bei ca. 50-60 Personen. Erfahrungsgemäß melden sich etwa 10-20% mehr Personen zu den Veranstaltungen an, als schließlich teilnehmen.

Von 74 angemeldeten Personen, waren **62 Personen auf dem Trialog anwesend**. Die 62 Teilnehmenden, davon 33 männlich, 29 weiblich, vertraten 48 Organisationen und Unternehmen.

Zusammensetzung der Teilnehmenden gemäß Stakeholder-Gruppen

Die Teilnehmenden der Veranstaltung verteilten sich entsprechend der Kernidee des Trialog-Konzepts auf die Bereiche Politik & Verwaltung, Wirtschaft, organisierte Zivilgesellschaft und

Wissenschaft. Medien waren aufgrund einer kurzfristigen Absage nicht auf dem Trialog vertreten.

Wissenschaft
20%

Politik und
Verwaltung
28%

Zivilgesellschaft
31%

Wirtschaft
21%



Zusammensetzung der Teilnehmenden gemäß Stakeholderzugehörigkeit (n=62)

Werte in absoluten Zahlen siehe unten.

Politik und Verwaltung (17)
Wirtschaft (19)
Zivilgesellschaft (13)
Wissenschaft (13)

Bei diesem Trialog stellten die organisierte Zivilgesellschaft mit 19 Personen und Politik & Verwaltung mit 17 Personen einen relativ großen Anteil der Teilnehmenden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Trialog-Thema des Strukturwandels in der Lausitz ein sehr aktuelles politisches Thema darstellt und soziokulturelle Fragen oftmals von zivilgesellschaftlichen Organisationen getragen werden.

Aus der Stakeholdergruppe Politik & Verwaltung nahmen u.a. Vertreter*innen aus dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Sächsischem Staatsministerium für Regionalentwicklung sowie engagierte Bürgermeister*innen und Regionalpolitiker*innen mit dem Bezug zu der Region Lausitz oder innovativen Beteiligungsansätzen teil.

Die 19 Teilnehmenden aus der organisierten Zivilgesellschaft kamen u.a. aus der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, der Klima-Allianz Deutschland, der Evangelische Kirche Berlin Brandenburg schlesische Oberlausitz (EKBO), Fridays for Future und Grüne Zukunft Welzow.

Aus der Wissenschaft waren beispielsweise die Hochschule Neubrandenburg, das Institut für Transformative Nachhaltigkeitsforschung e.V. (IASS Potsdam) und das Sorbische Institut Bautzen mit insgesamt 13 Personen vertreten.

Auch aus dem Wirtschaftssektor nahmen 13 Personen teil. Hier waren u.a. Beratungsunternehmen zum Thema Beteiligung vertreten wie IFOK GmbH und die Zebalog GmbH & Co KG, außerdem die Innovationsregion Lausitz und die Deutsche Kreditbank (DKB).

Übersicht der vertretenen Institutionen

Die folgende Übersicht listet die vertretenden Institutionen auf, aus den die Teilnehmenden entsandt wurden. Sie verdeutlicht eine breite Zusammensetzung der Teilnehmerschaft:

Architekturcontor Schagemann Schulte GmbH

B2social e.V.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)

Bürgermeister Rietschen

Büro für postfossile Regionalentwicklung

Büro Görlitz MdB Stephan Kühn

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Deutsche Kredit Bank (DKB)

Deutsches Institut für Urbanistik (DIFU)

Die Linke, ehemals Mitglied des Deutschen Bundestags

Dorfbewegung Brandenburg e.V.

Ende Gelände Berlin

Evangelische Kirche Berlin- Brandenburg- schlesische Oberlausitz (EKBO)

Fridays for Future

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Grüne Zukunft Welzow

Hochschule Neubrandenburg

HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform (HVGP)

IFOK GmbH

Innovationsbüro REFLEXIVO

Innovationsregion Lausitz GmbH

IASS- Institut für transformative Nachhaltigkeitsforschung e.V.

inter 3 Institut für Ressourcenmanagement

Klima-Allianz Deutschland

Kulturwissenschaftliches Institut Essen (KWI)

labconcepts

Landkreis Görlitz

Landkreis Spree-Neiße

Landratsamt Görlitz

Mehr Demokratie e.V.

Metropolregion Mitteldeutschland Management GmbH

Mobile Jugendarbeit und Soziokultur e.V.

NeulandQuartier

Petersen Hardraht Pruggmayer Rechtsanwälte Steuerberater

Prof. Pörner Strategie & Marketing Beratung

Sächsisches Staatsministerium für Regionalentwicklung

Sorbisches Institut Bautzen

SPD, ehemals Abgeordneter EP

Stadt Augustusburg

Stadt Guben— Wirtschaftsförderung

Technische Universität Bergakademie Freiberg

TU Berlin

Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.

Zebralog GmbH & Co KG

Zentrum für Dialog und Wandel der EKBO

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

Zukunftswerkstatt, Wirtschaftsregion Lausitz

Annex I: Zusammenfassung der beiden Workshops für den Trialog

Im Rahmen des 9-monatigen Projekts „Partizipatorische Entwicklungsstrategie für die Lausitz“ haben zwei Workshops in der Lausitz stattgefunden, auf denen insgesamt ca. 70 Akteure aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, organisierter Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie Kulturschaffende anwesend waren. Die große Mehrheit der Teilnehmenden kam aus der Lausitz. Der erste Workshop fand am 27. August 2019 in Cottbus, der zweite am 13. November 2019 in Weißwasser statt.

Viele regionale Initiativen fokussieren auf Infrastrukturprojekte, Technologien und wirtschaftliche Ansätze, um die Lausitz zu entwickeln. Dies ist notwendig, aber nicht hinreichend für eine nachhaltige Entwicklung. Für eine umfassende Entwicklungsstrategie, in der sich Bürger*innen wiedererkennen können, ist eine Multi-Akteurs-Teilhabe zu empfehlen: Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft. Ziele sollten sein, Fragen der Kultur und Identität (Selbstverständnis und Selbstwertgefühl), Bürgernähe, Vertrauen und Mut zu Veränderungen sowie weitere sozialpsychologische Aspekte in den Prozess des Strukturwandels zu integrieren. Das Projekt einer langfristigen partizipatorischen Entwicklungsstrategie setzt hier an. Es etabliert Perspektivenvielfalt und Austausch von Argumenten und Begründungen als Grund-

lage der Kooperation und Zukunftsgestaltung. Wie wichtig die Integration diverser Sichtweisen ist, zeigen in den letzten Jahren entstandene Initiativen zur Transformation in der Lausitz.

Ziel des ersten Workshops war es zu diskutieren, was für eine gelungene Transformation notwendig ist und welches die Kriterien des Gelingens sind. Außerdem sollte betrachtet werden, welche Ideen der Teilhabe an Transformationsprozessen in der Lausitz bereits vorhanden sind und welche Akteure daran beteiligt sind und zukünftig beteiligt werden sollten.

Ziel des zweiten Workshops war der Austausch darüber, welche Beteiligungsformate derzeit in der Lausitz und anderen Regionen genutzt werden, um Veränderungsprozesse zu unterstützen. Dabei ging es sowohl um die technische Umsetzung der Formate, als auch um Fragen von Kultur, Identität (Selbstverständnis und Selbstwertgefühl), Bürgernähe, Vertrauen, Mut zu Veränderungen und weitere sozialpsychologische Aspekte, die in den Prozess des Strukturwandels zu integrieren sind.

Im Folgenden lesen Sie eine Zusammenfassung der beiden Workshops, die auf den vorgebrachten Argumenten und Kommentaren der Teilnehmenden basiert.

Herausforderungen und Chancen der Transformation in der Lausitz

1. GOVERNANCE ASPEKTE

- **Politische Strukturen:** Komplexe föderale und interministerielle Strukturen erschweren Zusammenarbeit zwischen Ministerien und Behörden.
 - Kurze Fristen des politischen Tagesgeschäfts führen zu unausgereiften und nicht mit lokalen/regionalen Akteuren abstimmbaren Entscheidungen oder Projekten.
 - Trotz des Berichts der Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ (WSB) gibt es immer noch keine **Klarheit für die Dörfer rund um die Tagebaue**. Aber erst durch die Kommission ist die Lausitz in den Fokus des gesellschaftlichen Diskurses gerückt.
 - Problem: Entscheidungen über Strukturwandel werden oft nicht in der Lausitz getroffen,

z. B. **Leitbilder des Strukturwandels** im WSB-Bericht wurden nicht regional entwickelt, sondern „von außerhalb“ vorgegeben

- **Finanzierung:** Projekte für maximal ein Jahr zu fördern, schafft meist keine Nachhaltigkeit; langfristige Finanzierung ist nötig.
 - **Dauerhafte Stellen** müssen geschaffen werden, die sich mit den Problemstellungen nachhaltig auseinandersetzen.
 - Der **Wettbewerb bei der Projektfinanzierung** hemmt eine breite Beteiligung – häufig gewinnen Institutionen, die Personalstellen allein für die Akquise zur Verfügung haben. Oft entscheiden zudem einseitige Perspektiven, bestehende Kontakte oder nicht-aktuelles Wissen darüber, wer Finanzmittel bekommt.
- **Partizipation:** Bisherige Beteiligungs- und Dialogformate führen meist nicht zu den angestrebten Veränderungen.
 - Aber es ist wichtig für Betroffene, dass tatsächlich etwas in der Region passiert.
 - **Selbstwirksamkeit** ist zentral für das Selbstbewusstsein der Bürger*innen und deren Unterstützung des Wandels. Selbstwirksamkeit geht verloren, wenn Infrastrukturen auf lokaler Ebene fehlen wie z. B. Beteiligungs- und Begegnungsmöglichkeiten, Personal, Geld, Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen.
 - Während der Wende gab es fast keine Partizipationsmöglichkeiten in Ostdeutschland. Daraus hat sich das Gefühl von Hilflosigkeit entwickelt.
- **Dennoch sollte Wandel von den Bürger*innen als Chance betrachtet werden können.**
 - Lausitz kann **Modellregion** werden – und bedeutet Chancen für neue Formen der Daseinsvorsorge.
 - **Digitalisierung:** Potential der Digitalisierung kann genutzt werden, um schnell hochqualifizierte Jobs zu schaffen. Digitalisierung nutzen, um Partizipation großflächig zu ermöglichen, aber digitalisierte Kommunikation allein reicht nicht.
 - **Zusammenhalt durch gemeinsame Projekte und Verantwortung fördern:** „Gemeinsam Geld ausgeben“ bei Projekten des Strukturwandels ermöglicht Menschen Mitbestimmung und-gestaltung, Selbstwirksamkeit und Gemeinschaftserfahrung.
 - **Partizipation:** Strukturwandel als Chance für die Wiederbelebung demokratischer Teilhabe nutzen. Veränderungsbereite Menschen in Regionen identifizieren und unterstützen, sich einzubringen und neue, vor allem junge Menschen (aus der Region und von außerhalb), für die Mitwirkung an modellhaftem Umbau gewinnen.

2. DEMOGRAPHISCHE ASPEKTE

- Metropolferne Regionen brauchen nicht nur Geld sondern „**wahre**“ **Strukturveränderungen**, z. B. andere evtl. genossenschaftliche Formen der Daseinsvorsorge, Dezentralisierung von Verwaltungen und Infrastruktur, mehr Kompetenzen/Entscheidungen vor Ort, Abkehr von dem Ansatz der zentralen Orte (Unter-, Mittel- und Oberzentren).
- **Angleichung von Lebensverhältnissen** – auch Regionen außerhalb der Lausitz stehen vor Problemen – wie argumentiert man, dass gerade Kohleregionen im Strukturwandel besonders unterstützt werden?
- Eine einheitliche Lausitz gibt es nicht, sondern **Vielfalt**, die sich auch in der Prozessgestaltung widerspiegeln muss.

- Es gibt **zu wenig junge qualifizierte Menschen**, besonders Frauen und Familien in der Region.
 - Identifizierung von Bleibefaktoren ist nötig.
 - Schaffung einer Willkommenskultur, um Zuwanderung zu fördern.
- Die Lausitz könnte eine **Sehnsucht nach Entschleunigung** und Rückzug aus der Stadt in den ländlichen Raum bedienen. Ein Beispiel sind die Raumpioniere Oberlausitz, eine Firmengründung im ländlichen Raum. Sie machen Rückkehrer/Siedler sichtbar, beraten, sind Ansprechpartner und zeigen Biographien auf.
- **Visionen entwickeln:** Das Beispiel der Stadt Wanfried in Thüringen zeigt, dass man regionale und kommunale Stärken herausstellen und bewerben muss. Je mehr Menschen sich ansiedeln, desto attraktiver wird eine Region für Unternehmen und Dienstleistungen. Dabei sind unkonventionelle Wege denkbar: Wanfrieder Bürgermeister lädt ehemalige Wanfrieder zum Schützenfest ein. Das spült Geld in die öffentlichen Kassen und stärkt die Verbindungen.

3. WIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE

- **Arbeitsplätze sind wichtig** für die Region, aber nicht hinreichend: Daseinsvorsorge, kulturelle Angebote, Geschäfte vor Ort spielen auch eine Rolle.
- **Bergleute sind nicht automatisch Klimagegner**, brauchen aber eine Perspektive, die sie mitgestalten können.
 - Lausitz bietet infrastrukturelle Voraussetzungen und sollte Energieregion bleiben: Hochspannungsnetze, Umspannwerke, innovative Techniken der Energieerzeugung etc.
 - Da Speicher für die Energiewende fehlen, wurde bspw. das Big Battery Projekt von der LEAG mit Unterstützung des Landes Brandenburg initiiert, aber auch Power-to-X ist vorstellbar. Beides ist noch nicht wirtschaftlich. Dennoch müssen Weichen für die Zukunft gestellt werden.
 - LEAG besitzt viele Flächen. Diese sind im Strukturwandel zu nutzen und sollten nicht „gebunkert“ werden.
 - **Zusammenarbeit mit anderen Braunkohleregionen:** Engere Kooperation zwischen Lausitz, polnischen und tschechischen, aber auch anderen deutschen Kohleregionen ist wichtig, um Erfahrungsaustausch und gemeinsame Projekte zu ermöglichen. Der Aufbau von überregionalen Netzwerken ist zu fördern, um voneinander zu lernen, Allianzen zu ermöglichen und Mehrnutzen zu generieren.
- Unter Beteiligung von Lausitzern müssen **regionale Geschäftsfelder** entwickelt werden. Es muss nicht zwingend ein Großarbeitgeber sein. Verstärkt kann auch auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gesetzt werden.
- Politik kann keine Arbeitsplätze, sondern lediglich Rahmenbedingungen schaffen. Dazu müssen sich Unternehmen am Veränderungsprozess beteiligen (können).

4. KULTURELLE ASPEKTE

- Bisher werden Ökonomie und Technologie sehr in den Mittelpunkt gestellt und sozio-kulturelle Aspekte kaum beachtet. Wie kann eine kulturelle Vision der Transformation aussehen?
- **Neben harten sind auch weiche Faktoren der Transformation wichtig:** Kultur, Psychologie, soziale Netzwerke, ...
 - Vielfalt der Beteiligten fördert Kreativität und ist wichtig für unkonventionelle und innovative Lösungen
- **Kultur:** Kulturelle Angebote zur Unterstützung der Identität im Wandel fehlen in der Lausitz.
 - Fehlende Bereitschaft der Länder zu Risikoinvestitionen im Kulturbereich.
 - Dorfbildprägende Gebäude sind mit neuem Leben/Sinn zu erfüllen, um Tradition und Verbundenheit zu manifestieren und Treffpunkte sowie sozialer Zusammenhalt zu fördern.
- **Kulturförderung: Kultur als regionale gesellschaftliche Bindungskraft fördern.**
 - Zielorientierte Förderprogramme für Kunst, Kultur und Vernetzung sind nötig. Aber keine pauschale, sondern gezielte Förderung.
- **Orte der Kultur und Begegnung** sind auch in kleinen Ortschaften nötig und möglich, wie positive Beispiele wie das Restaurant Schmeckerlein oder das Soziokulturelle Zentrum Telux zeigen.

Beteiligung im Strukturwandel

HERAUSFORDERUNGEN VON TEILHABE UND WARUM SIE TROTZDEM WICHTIG IST

- Gelingende Transformation braucht **Vertrauen** zwischen den Akteuren.
 - Beteiligung von Bürger*innen ist wichtig, aber kein Selbstzweck.
 - Vereinbarte Ergebnisse müssen **umgesetzt** werden, um Selbstwirksamkeit und Gestaltungsmacht zu stärken; denn ein Problem des Strukturwandels ist, dass das Gefühl entsteht, nichts unternehmen zu können.
- Es gibt viele Lausitzer Initiativen, die sich mit dem Strukturwandel befassen. Sie sind wichtig und stoßen Verständigungsprozesse an, die bei einzelnen Akteuren bereits zum Perspektivwechsel führte. Das ist gut, genügt aber nicht. Eine **stärkere Vernetzung einzelner Initiativen** würde Dynamiken fördern und das Momentum eines bürgernahen Strukturwandels stärken. Wie wird aus einzelnen Partizipationsinitiativen eine zusammenhängende Strategie?
- Die Zeit, um auf der Meta-Ebene zu verbleiben ist vorbei. Konkrete Maßnahmen werden benötigt.
- **Partizipationskultur** ist meistens geprägt durch **Partizipationserfahrungen:** Die Lausitz hat viele Enttäuschungen in den letzten 30 Jahren erfahren. Das ist ein Hindernis, das durch Vertrauen überwunden werden muss.
- **Zeit als Ressource** wird, wie auch Personal, Erfahrung, Wissen usw., unterschätzt oder in administrativen Vorgaben nicht (ausreichend) berücksichtigt. Bürgerpartizipation kostet Zeit und Geld genau wie in anderen demokratischen Institutionen.

BETEILIGEN JA – ABER WIE?

- Vielen ist nicht klar, wie sie sich einbringen können, ohne in eine Partei einzutreten.
- **Fördermöglichkeiten** sind unbekannt oder zu aufwändig für kleinere Initiativen.
 - Oftmals wirkt bereits das Vokabular abschreckend: Begriffe wie partizipatorisch, Governance etc. sind nicht für alle verständlich. Überschaubar und verständlich ist zu vermitteln, wie und was mitgestaltet werden kann.
- **Beteiligungsgremien** zeigen ein oft hohes Durchschnittsalter; dafür sind Junge, Weggezogene und Familien sind zu beteiligen, um Bleiben und Zuzug zu fördern.
- **Mangelnde politische Wertschätzung** für Bürgerarbeit. Stattdessen sollte sie wertgeschätzt werden z. B. durch Erstattung von Fahrtkosten, Dialogformate, Transparenz von Entscheidungen, Zeit und Kontinuität des Austauschs.
- **„Bottom-up“ versus „Top-down“** ist eine Herausforderung. Wie lassen sich die Ansätze verbinden? Welche Kommunikation ist zwischen welchen Ebenen nötig? Beteiligung Aller ist unmöglich. Aber es sind Formen der Beteiligung zu finden, die möglichst wenige ausschließen.
 - Verschiedene soziale Gruppen brauchen unterschiedliche Ansprachen zur Beteiligung: Soziale Ungleichheit darf sich nicht in politische Ungleichheit übersetzen; auch kleinere Beteiligungsformate sind nicht voraussetzungslos.
- Eine **Kultur der Teilhabe** ist zu entwickeln und Bevormundung aufzulösen. Bürger*innen sind zum Engagement zu ermutigen und Kommunalpolitiker*innen sind zu ertüchtigen, das darin liegende Potenzial zu erkennen und zu nutzen.
- Befristungen in Projekten können Beteiligung hemmen.
 - Neue Verteilung von Geldern/Fördertöpfen setzt eine dafür **offene Verwaltung** voraus. Neue Einsichten von Politik und Verwaltung sind nötig, um Bürger*innen Geld anzuvertrauen.
- Einerseits sollten Experimentierräume ermöglicht werden. Andererseits lässt die zeitliche Nähe des Braunkohleausstiegs keine Experimente mehr zu. Vor 30 Jahren fand die Wende statt, ohne dass in der Lausitz seitdem viel passiert wäre. Bis 2038 sind es lediglich 20 Jahre. Ein „Wandel mit Struktur“ ist nötig.

Zusammenfassung

Zusammenfassend ist festzuhalten: systematisches Wissen fehlt, wie Strukturwandelprozesse per se und speziell in der Lausitz gelingen. Positive Beispiele aus anderen Regionen sind anzupassen (z. B. aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Voraussetzungen). Nichtsdestotrotz ermöglichen Austausch regionaler und überregionaler Austausch die Vermittlung von Anregungen.

- Lediglich mehr Geld in ein System zu geben, das bisher strukturell und/oder kulturell unwirksam war, fördert vermutlich keine gedeihliche und nachhaltige Entwicklung.
- Das System der Mittelvergabe ist zudem fragwürdig, wenn Staatskanzleien zu sehr unter Zeitdruck stehen. Wie kann die Mittelvergabe zu transparenten, partizipativen und nachhaltigen Lösungen führen?
- Die Abwanderung von Leistungsträgern mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen führt zu Kompetenzverlusten. Damit entstehen Lücken, von denen die Ortsansässigen mitunter gar nicht wissen, was diese Lücken ausmacht.
 - Was wissen wir nicht? Was können wir nicht (ausreichend) wissen?
 - Wie können wir welche Menschen begeistern, sich bei uns einzubringen? Wie ist ihre regionale Verbundenheit zu stärken?
 - Welche Rolle kann Kultur dabei spielen?
 - Wie generiert man wieder regionalen Zuzug? Wie lassen sich Menschen erfolgreich in Entwicklungsprozesse einladen, die sich bisher wenig oder gar nicht einbrachten?
 - Wie kommen wir von der Idee zur Tat?

Einig waren sich die Teilnehmenden darüber, dass ...

- Geld allein nicht ausreicht.
- Arbeitsplätze wichtig sind, aber nicht hinreichend.
- Arbeitsplätze nicht zwingend von Großunternehmen angeboten werden müssen, sondern auch aus einem starken KMU-Umfeld kommen können.
- es interessante Strukturwandeliniciativen gibt, die stärker vernetzt werden müssen.
- kleineren Initiativen mitunter Geld und Wissen fehlen (z. B. zur Beantragung von Fördergeldern).
- weiche Faktoren (Identität, Selbstwirksamkeit, Kultur, Gemeinschaft usw.) wichtig für einen gelingenden Strukturwandel sind.
- Teilhabe ein Erfolgsfaktor gesellschaftlicher Entwicklung, erfordert aber Voraussetzungen.
- Unsicherheiten bestehen, wie Teilhabe in der Lausitz zu gestalten ist.
- Strukturwandel auch einen Wandel von Strukturen jenseits der Braunkohleregionen braucht.
- der Gewinn von Teilhabe herauszustellen ist und nachhaltige Ermöglichungsstrukturen zu entwickeln sind.

Annex II: Über die HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform und die Trialoge

Die HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform gGmbH ist eine gemeinnützige Gesellschaft, die sich für die Förderung von demokratischen Prozessen und durchdachten Governance-Strategien in Deutschland, Europa und der Welt einsetzt. Unser Beitrag zu Good Governance konzentriert sich insbesondere auf die Grundprinzipien Transparenz und Partizipation. Mit unseren Multi-Stakeholder-Initiativen und Trialogen entwickeln wir Verfahren, mit dem Anspruch möglichst viele Perspektiven zu integrieren und sie transparent zu machen. Denn nur über Transparenz und Partizipation sind die Berücksichtigung aller Stakeholdergruppen und die daraus resultierende Stärkung von Vertrauen in politische Entscheidungsprozesse möglich.

Die Trialoge der HUMBOLDT-VIADRINA Governance Plattform sind ein erprobtes Verfahren, um **gesellschaftspolitische Diskussionen fair und vertrauensbildend** zu gestalten und politische Entscheidungsprozesse fundiert vorzubereiten. Hauptpunkte des Verfahrens sind eine ganztägige Trialog-Veranstaltung mit relevanten Stakeholdern im Rahmen des zu diskutierenden Themas sowie die anschließende Analyse der Diskussion.

Als Stakeholder fungieren in den Trialogen Vertreterinnen und Vertreter von Politik und Verwaltung, Wirtschaft und organisierter Zivilgesellschaft, begleitet von Wissenschaft und Medien. Sie treten in einen argumentativen Austausch miteinander, einer sog. **Deliberation**. Ziel unserer Trialog-Veranstaltungen ist es, **Verständigungsprozesse durch Perspektivenvielfalt und die Begründung von Argumenten zu initiieren und Grundkonsense aufzudecken**.

Die gesellschaftlichen Herausforderungen sind so komplex, dass wir die Hilfe der Wissen-

schaft benötigen. Gleichzeitig entwickelt die Wissenschaft mitunter eigene Logiken, die im Konkreten nicht mehr zielführend sind. Daher ist es wichtig, Theorie und Praxis, Wissenschaft und Gesellschaft zusammenzuführen. So kann die Anschlussfähigkeit wissenschaftlicher Ergebnisse gestärkt, verschiedene Wissenstypen integriert und umsetzungsfähige Politik vorangebracht werden, die nicht nur technologisch und ökonomisch umsetzbar ist, also ein Geschäftsszenario unterlegt hat, sondern auch auf das Gemeinwohl hinwirkt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Trialoge decken aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen, Erfahrungen und Machtpotenziale ein breites Spektrum wesentlicher gesellschaftlicher Perspektiven ab. Durch ihre argumentative, durchaus konflikthafte Auseinandersetzung schaffen sie Transparenz, eröffnen Win-Win-Situationen und bereiten so einen überparteilichen Korridor vor, innerhalb dessen **gemeinwohlorientierte Lösungen** gefunden und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können.

Dazu ist es unabdinglich, dass die Offenheit des vertraulichen Austausches gewahrt wird und Positionen nicht von vornherein ausgeschlossen werden. Ebenso sollen die Positionen nicht einfach nebeneinander oder einander gegenübergestellt werden, sondern aneinander anknüpfen. Nur so kann ein Verständigungsprozess angeregt werden, der breit akzeptierte Lösungen vorbereitet.

Wichtig ist zu diesem Zweck die Teilnehmenden so auszuwählen, dass sie in ihrem Bereich kompetent und ebenso argumentationsfähig wie verständigungswillig sind. Über die **Chatham House Rule**¹² wird Vertraulichkeit hergestellt, die durch eine kompetente und faire Moderation weiter unterstützt wird.

¹² „Bei Veranstaltungen (oder Teilen von Veranstaltungen), die unter die Chatham-House-Regel fallen, ist den Teilnehmern die freie Verwendung der erhaltenen Informationen unter der Bedingung gestattet, dass weder die Identität noch die Zugehörigkeit von Rednern oder anderen Teilnehmern preisgegeben werden dürfen.“ Royal Institute of International Affairs, London.

Kontakt

Telefon: +49 30 20620 140

Email: energie.trialoge@governance-platform.org

Website: <http://www.governance-platform.org>

Bericht vom 30.04.2020

HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform GmbH
Pariser Platz 6 (Allianz Forum), D-10117 Berlin