



# **Ländlicher Veränderungs- prozess (LVP) Niedersachsen – Handreichung zur Umsetzung**

**Mit Beispielen aus dem Pilot- und  
Demonstrationsvorhaben LVP Nördliches Emstal**



**Niedersachsen**

# INHALT

## Vorwort

- 1. Ausgangslage – komplexe Herausforderungen erkennen**
- 2. LVP ermöglichen und vorbereiten**
  - 2.1 Dringlichkeit erkennen und Neugierde anregen 7
  - 2.2 Das Veränderungsteam starten/die Steuerungsgruppe aufstellen 8
  - 2.3 Methoden für die Arbeit in der Steuerungsgruppe 10
  - 2.4 Fördermöglichkeiten suchen und nutzen 14
  - 2.5 Unterstützung zur Durchführung des Prozesses suchen 15
- 3. Das „Jetzt“ erkunden und sich verbinden**
  - 3.1 Qualitative Interviews und Befragungen 17
  - 3.2 Lernen von anderen 21
  - 3.3 Einbindung von Verantwortungsträger\*innen 21
  - 3.4 Einbinden der Vielen 22
  - 3.5 Ein Systembild erstellen 23
- 4. Reflektieren**
  - 4.1 Selbst- und Prozessreflexion 24
  - 4.2 Soziale Systeme als Resonanzraum für das eigene Handeln 26
- 5. Willen erneuern, sich verbünden und Ziele definieren**
  - 5.1 Zukunft antizipieren und die Vision erzählen 27
  - 5.2 Ziele/Meilensteine setzen 28
  - 5.3 Flippen 29
- 6. Ausprobieren, Üben und das Morgen gestalten**
  - 6.1 Prototypen entwickeln 31
  - 6.2 Design Thinking 32
- 7. Strukturen festigen und Prozesse verstetigen**

## Nachwort der Verfassenden

### LITERATURTIPP:

Wesentliche theoretische Grundlage des hier nachgezeichneten Ländlichen Veränderungsprozesses bildet die „Theorie U“ des am Massachusetts Institute of Technology (MIT) forschenden und lehrenden Ökonomen und Aktionsforschers Otto Scharmer. Eine prägnante und leicht zugängliche Einführung bietet Ihnen: Scharmer, Otto: Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. Heidelberg, 2019

# VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

der ländliche Raum ist in einem ständigen Veränderungsprozess.

Wie können Entscheidungsträgerinnen und -träger diese Prozesse steuern, um Herausforderungen anzugehen? Und Herausforderungen gibt es nicht zu knapp: Klimawandel, Migration, neue Energieformen, Mobilität, Digitalisierung, demographischer Wandel, Ressourcen und Biodiversität.

Komplexe Zukunftsthemen brauchen Lösungsansätze, damit die Regionen und Kommunen heute handeln können. Dieser Leitfaden zeigt mit Beispielen aus dem Pilot- und Demonstrationsvorhaben LVP Nördliches Emstal, wie der ländliche Veränderungsprozess (LVP) gestaltet werden kann. Dabei wird die „klassische“ Regionalentwicklungsarbeit mit Ansätzen aus der Wirtschaft kombiniert, insbesondere dem agilen Projektmanagement, der systemischen Organisationsberatung und dem Changemanagement.

Durch neue Herangehens- und Denkweisen eröffnen sich auch neue Wege, um die Zukunft zu gestalten. Dieser Leitfaden zeigt, wie es geht!

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre!

Ihre



Barbara Otte-Kinast

Niedersächsische Ministerin für Ernährung,  
Landwirtschaft und Verbraucherschutz



# 1. AUSGANGSLAGE – KOMPLEXE HERAUSFORDERUNGEN ERKENNEN

**»Wenn man etwas wirklich begreifen will, sollte man versuchen, es zu verändern. Doch: nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Erfahrung alleine schafft kein Wissen.«**

*Kurt Lewin*

Stellen Sie sich vor, es ist morgens und Ihr Arbeitstag im Büro erwartet sie. Sie drücken den Lichtschalter Ihrer Küche, doch das Licht bleibt aus. Zum Glück haben Sie in einer Schublade eine *einfache* Lösung, eine neue Glühbirne, die auch schnell gewechselt ist. Es funktioniert! Der Tag fängt ja gut an.

Sie leben im ländlichen Raum und benötigen Ihr Auto, um zur Arbeit zu kommen. Sie steigen ein, doch der Wagen springt nicht an. Ein Blick unter die Haube hilft leider auch nicht, viel zu *kompliziert* aufgebaut so ein moderner Motorraum. Da kommt Ihr Nachbar, der Sie aus dem Fenster gesehen hat. Er ist KFZ-Mechatroniker und sein fachkundiger Blick und zwei Handgriffe beheben das Problem.

Auf der Fahrt denken Sie an das Vereinsfest gestern Abend. Obwohl es *komplex* erschien, und nicht abzusehen war, ob ein für alle im Verein gutes Essen bis hin zum Musikprogramm mit der begrenzten Vereinskasse den erhofften Erfolg erreichen würde, war es ein Erfolg auf ganzer Linie gewesen. Ihre Idee, diesmal viele in die Organisation miteinzubeziehen und neue Ansätze auszuprobieren, ist voll aufgegangen.

Im Büro angekommen hören Sie plötzlich aus dem Nachbarzimmer laute Rufe. Die Kolleg\*innen laufen *chaotisch* durcheinander und aus dem Kopierer kommt Rauch. Entschlossen greifen Sie zum Feuerlöscher, rufen den Anwesenden „Zurück“ zu und löschen beherzt den Kopierer.



**Komplexität ist wie das Wetter.  
Es ist nichts Schlechtes daran.  
Es ist nur schlecht, nicht darauf  
vorbereitet zu sein.“**

*Pfläging, Herrmann: S.9*

Am Schreibtisch angekommen warten weitere Herausforderungen auf Sie: der Hochwasserschutz, die saniierungsbedürftige Sportanlage, vermehrter Leerstand der Geschäfte im Zentrum, ein defizitärer Haushalt, Fachkräftemangel und ein Problem bei der Integration der Zugezogenen verlangen nach Lösungen.

Diese kurze Geschichte stellt Situationen dar, die Sie vermutlich so oder ähnlich kennen oder schon erlebt haben.



Sicher sind Ihnen auch die kursiv geschriebenen Worte einfach, kompliziert, komplex und chaotisch aufgefallen. Diese vier Worte bilden die Basis für viele Entscheidungssituationen in Veränderungs- und Anpassungsprozessen.

Die erste Aufgabe auf dem Weg zu einem möglichen LVP ist es herauszufinden, womit Sie es zu tun haben. Ist die Herausforderung, vor der Sie in Ihrer Kommune oder Region stehen einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch? Für jede Situation gibt es verschiedene Lösungsansätze, die jede\*r von uns im Alltag erfolgreich einsetzt. Für einfache Situationen brauchen Sie oftmals keine Hilfe, für komplizierte stehen Ihnen versierte Expert\*innen zur Verfügung, auf deren Urteil sie sich verlassen können. Chaotische Situationen, so sie denn einmal eintreten, wissen Sie durch entschlossenes Handeln und schnelle Entscheidungen selbst zu handhaben oder sie bedienen sich Akteur\*innen, von denen Sie wissen, dass diese solche Situationen bewältigen können.

Komplexe Situationen sind vielschichtiger. Sie alle weisen folgende charakteristische Merkmale auf:

- Eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die sich gegenseitig beeinflussen.
- Keine hundertprozentig verlässlichen Informationen, z. B. zu dem, was Betroffene denken, oder wie sie handeln werden.
- Die Herausforderung erscheint „groß“ und lässt keine schnelle Lösung erwarten.

Am Anfang steht die Erkenntnis, dass es ein Problem gibt, das mit den aktuell angewandten Methoden, Kooperationen, Verhaltensweisen und/oder Akteur\*innen nicht mehr lösbar erscheint. Sie gehen davon aus, dass Sie es mit einer komplexen Herausforderung zu tun haben.

Der Ländliche Veränderungsprozess wurde speziell für diese Art von Herausforderungen geschaffen. Sollten Sie eine oder mehrere der folgenden Aussagen für sich „ankreuzen“, könnte er genau das Richtige für Sie und Ihre Region sein.

- Ich habe eine komplexe Herausforderung, bei der es viele unterschiedliche Standpunkte und Fakten zu berücksichtigen gilt und ich nicht genau weiß, wo ich starten soll.
- Ich habe eine dauerhafte und langfristige Herausforderung, die sich mit den vorhandenen Ansätzen nicht bewältigen lässt bzw. die nicht nur regional zu bewältigen ist.

#### LITERATURTIPP:

Dave Snowden – Das Cinefin-Modell:  
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

und Forum agile Verwaltung e.V. (2021)

Das Cinefin-Modell:

URL: <https://agile-verwaltung.org/2019/06/17/das-cynefin-modell-ein-problem-auf-komplexitaetsgrad-pruefen-bevor-man-sich-auf-den-loesungsweg-begibt/>

Download: 20.10.2021

- Ich habe den Eindruck, dass alles, was ich zur Problemlösung bislang unternommen habe, nicht den gewünschten Erfolg erbracht hat.
- Ich möchte die Chance nutzen und anhand einer konkreten Herausforderung neue Ansätze erproben, die ich auch auf andere Situationen übertragen kann und die dort weiterhelfen.
- Ich habe Lust darauf, etwas Neues auszuprobieren, und bin emotional bereit und überzeugt davon, dass es so nicht mehr weitergehen kann.
- Warum sollte ich nicht Fördermittel nutzen, um einen neuen Weg auszuprobieren, ich kann ja nur dazulernen.
- Ich möchte meine Kommune oder Region resilient und zukunftsfähig aufstellen und auf zukünftige Herausforderungen, die sich schon andeuten, vorbereiten.

Vielleicht haben Sie die Wahrnehmung, nicht mehr genau zu wissen, wo Sie anpacken können, welche Schritte zu gehen sind, wen Sie einbinden sollten, um das Problem zu lösen. Der Eindruck, dass alles, was Sie zur Problemlösung starten, nicht den gewünschten Erfolg bringt, weist darauf hin, dass Sie das zum Problem gehörende System kennenlernen sollten. Vielleicht wundern Sie sich, wenn sie folgendes Lesen: Nicht Sie finden die Herausforderung/das Problem, sondern das Problem sucht sich sein System. Das bedeutet, dass diejenigen, die sich für den Wandel interessieren, für den Start die „Richtigen“ sind.

Wenn Sie eine klare Entscheidung getroffen haben, an der Lösung arbeiten zu wollen, gehören Sie zu diesem Kreis vom Menschen dazu und haben sich bereits auf den Weg des Veränderungsprozesses begeben.

Nun ist nicht zu erwarten, dass sich alle, die einen Veränderungsprozess initiieren und umsetzen wollen, durch



unterschiedliche Theoriegebäude lesen. Denn dann wäre die für Veränderungen so notwendige goldene Ressource unserer Tage, die Zeit, die Ihnen zur Lösung Ihrer Herausforderung zur Verfügung steht, bereits verbraucht.

### Die nachfolgenden Kapitel geben daher

- einige wichtige Impulse für den Einstieg und die Durchführung des Veränderungsprozesses und
- beschreiben Methoden und Anwendungshinweise, die Sie dabei unterstützen,
  - wesentliche Mitstreiter\*innen für ihr Vorhaben zu identifizieren,
  - Perspektivwechsel zu ermöglichen,
  - Reaktionen von Akteur\*innen zu verstehen und zu nutzen sowie
  - Widerstände oder auch aufkommende Fragen besser einzuordnen.

Beachten Sie immer, dass ein solcher Prozess nicht linear und im Zeitablauf streng in der dargestellten Reihenfolge abläuft. Viele der hier vorgestellten Prozessbausteine können parallel zueinander existieren und auch gleichzeitige Maßnahmen erfordern. Es gibt Überlappungen oder auch einmal Phasen, die Sie nicht zuordnen können. Das ist normal. Auch dafür gibt es Methoden, die im Kapitel Reflexion zu finden sind.



## 2. LVP ERMÖGLICHEN UND VORBEREITEN

»Wandel entsteht, wenn unsere Erfahrungen scheitern.  
Die Antworten, die wir finden, hängen von den Fragen ab,  
die wir stellen.«

*Thomas Kuhn*

Im übertragenen Sinne geht es bei einem LVP nicht um die Frage, ob Sie bspw. gerne Klavier spielen können würden, sondern ob Sie sich vorstellen können, Klavier spielen zu lernen. Die benötigten Hauptressourcen für die Durchführung des Prozesses sind Geduld, Zeit, Motivation, Offenheit und – ohne die geht es hier leider auch nicht – finanzielle Mittel.

Im Nördlichen Emstal ergaben sich mit der verstärkten Aufnahme von Geflüchteten und dem schon bestehenden Fachkräftemangel im Jahr 2015 neue Aufgaben für die Menschen in den Gemeinden: Eine nachhaltige Integration erfordert einen Mehraufwand im Bereich der Daseinsvorsorge sowie in der Unterstützung der Zuwandernden, z. B. bei der Suche nach Arbeit (vgl.: ARGE – Landentwicklung, Pos.Papier Migration, 2016). Die Dringlichkeit der Bewältigung dieser Herausforderung ergab sich insbesondere dadurch, dass die Kommunen der Region zwar an die erfolgreichen Erfahrungen der früheren Aufnahmen von Zugewanderten nach dem zweiten Weltkrieg und nach Öffnung der Ostgrenzen anknüpfen konnten, allerdings viele dieser schon gut integrierten Personenkreise den ländlichen Raum wieder verlassen hatten. Dieses Szenario sollte sich nicht wiederholen, war doch auch noch das Problem des Fachkräftemangels zu bewältigen. Das Nördliche Emstal hat sich stellvertretend für viele Regionen auf den Weg gemacht, neue Konzepte für Bildung, den Arbeitsmarkt und das soziale Zusammenleben für eine zukunftsfähige Integration von Geflüchteten und Arbeitsmigrant\*innen im Ländlichen Raum zu finden und umzusetzen.

Wie jeder Lern- und Innovationsprozess ist auch der Ländliche Veränderungsprozess oft anstrengend und herausfordernd. Daher braucht er Überzeugung, Impulsgeber\*innen; Mitstreiter\*innen und Strukturen, die bereits vor dem eigentlichen Start des Prozesses gewonnen bzw. geschaffen werden sollten.

### 2.1 Dringlichkeit erkennen und Neugierde anregen



#### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Suchen Sie nach der Dringlichkeit bei der Herausforderung und machen Sie sich klar, warum etwas so dringlich ist.

Bisher galt die Regel, Veränderungsprozesse dann besonders gut umsetzen zu können, wenn es dem zu verändernden System gut geht. Diese Annahme ist jedoch zu hinterfragen, da sich ohne das Gefühl von Dringlichkeit nur schwerlich Mitstreiter\*innen gewinnen lassen. „Wer wahre Dringlichkeit verspürt, kommt gar nicht auf die Idee, eine Angelegenheit höchster Priorität auf irgendwann später zu verschieben, nur weil sie gerade nicht so gut in den Zeitplan passt. Nein, er erledigt sie *gleich*, wobei *gleich* bedeutet, sich Tag für Tag um sichtbare Fortschritte bei der Erledigung zu bemühen<sup>1)</sup>.“ Dringlichkeit bedeutet also etwas anderes als „wichtig“. Sie herrscht

<sup>1)</sup> Kotter, John P.: Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management. Frankfurt, 2009, S. 54f.



### LITERATURTIPPS:

Pfläging, Nils; Herrmann, Silke: Komplexithoden, Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München, 2016.

Kotter, John P.: Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management. Frankfurt, 2009

dann, wenn der Großteil aller Beteiligten erkennt, dass sofort gemeinsam gehandelt werden muss. „Wir. Gemeinsam. Jetzt. Unbedingt<sup>2)</sup>.“

Versuchen Sie also besser nicht, das Gefühl von Dringlichkeit zu unterdrücken, sondern erklären Sie offen und ehrlich, warum ihrer Ansicht nach jetzt gehandelt werden muss. Nur durch diese manchmal notwendigerweise schonungslose Offenheit können Sie andere, die insgeheim schon spürten, was sich ändern soll, für Ihr gemeinsames Vorhaben gewinnen. Das Gefühl von Dringlichkeit setzt Veränderung in Bewegung. Wenn Fragen entstehen wie, „Wie sollen wir diese Herausforderung bewältigen? Warum haben wir diese Herausforderung? Hat jemand eine Idee?“, dann entsteht die Bereitschaft etwas beizutragen und die Neugierde, das dringliche Problem zu hinterfragen und Lösungen zu entwickeln. Gleichwohl ist Dringlichkeit kein Muss-Kriterium, denn frühzeitig erkannte Herausforderungen bzw. die frühzeitige Ausrichtung eines regionalen Systems bzw. dessen Neuorientierung kann den Anspruch an eine komplexe Herausforderung meinen, die aber noch nicht als dringlich genug erkannt wird. Dringlich meint daher nicht: „Im letzten Moment“, sondern eher „etwas, das einer baldigen Lösung bedarf, was nicht aufschiebbar“, „was notwendig“, „was nicht einfach abwendbar“ oder „hochkomplex“ ist. Ein wichtiger Aspekt sind dabei die Glaubwürdigkeit und authentischen Erläuterungen derjenigen, die für die Veränderung stehen.

<sup>2)</sup> Pfläging, Nils; Herrmann, Silke: Komplexithoden, Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München. 4. Aufl. 2016, Seite 106.

## 2.2 Das Veränderungsteam starten / die Steuerungsgruppe aufstellen



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS:

Binden Sie Personen ein, die eine hohe Glaubwürdigkeit in der Region haben und Ihrem Veränderungsprozess die notwendige Kraft geben.

Ihr Ländlicher Veränderungsprozess braucht **Menschen die Verantwortung übernehmen und ein hohes Maß an Informationsaustausch**. Denn die Vielfalt der Meinungen muss gehört, koordiniert und zusammengeführt werden.

### Duales System erkennen und verstehen

Vor allem Kommunen und meist große Organisationen weisen hierarchische Strukturen und klar zugeordnete Verantwortlichkeiten auf. Die Menschen einer Region hängen sind (sofern sie nicht Teil großer Organisationen sind und für die Organisation teilnehmen) in losen Netzwerken oder kleinen Organisationen mit flachen oder nicht vorhandenen Hierarchien wie z. B. Vereinen, Unternehmen, Familien, Freundeskreisen über informelle Kommunikationswege miteinander verbunden. Informell meint hier, dass es keine Regeln gibt, wer sich in welchem Fall wann an wen zu wenden hat. Die Akteur\*innen kontaktieren sich direkt. Verantwortung für Problemlösungen wird freiwillig übernommen, wenn sich diese Akteur\*innen an Veränderungsprozessen beteiligen.

In einem ländlichen Veränderungsprozess müssen diese zwei unterschiedlich organisierten Systeme als „duales System“ zusammenwirken, „um ein größeres Gemeinsames zu schmieden und strategische Veränderungen vorzunehmen<sup>3)</sup>“. Durch die Verbindung vieler gesellschaftlicher Akteur\*innen können neue Ideen entstehen und ggf. auch neue Strukturen ausgebildet werden. Ein solches Zusammenwirken entsteht jedoch nicht von selbst. Es ist Teil des Wandels und bedarf eines hohen Anfangsaufwands, dessen Sie sich bewusst sein sollten. Es braucht geduldige und beharrliche Verantwortungsträger\*innen sowie ausreichende Ressourcen. Wie also kann es gelingen, die alltäglichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten effektiv

<sup>3)</sup> Lassi, Wolfgang: Stafford Beer: Klassiker der Organisationsforschung (39). In: OrganisationsEntwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 1 2021, S. 97.



umzusetzen und gleichzeitig den Wandel, die Transformation zu gestalten?

### Steuerungsgruppe/Lenkungsteam einrichten

Um möglichst effektiv mit Ressourcen wie Zeit und Finanzmitteln umzugehen und gleichzeitig möglichst viel Verantwortung für den Prozess zu generieren, sollte Ihr Ländlicher Veränderungsprozess (politischen) Rückenwind erhalten. Zu diesem Zweck ist die Bildung einer Steuerungsgruppe sinnvoll, die im Sinne einer Innovations-, Steuerungs- und Koordinierungseinheit den Prozess initiiert, Finanzmittel und andere Ressourcen akquiriert und bereitstellen kann, das Engagement weiterer Akteur\*innen fördert und die diese in den Prozess integriert und sie bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützt.

**TIPP:** *Zu Beginn kann es hilfreich sein, die Steuerungsgruppe mit wenigen Verantwortlichen zu besetzen. Im Verlauf des Prozesses ist es jedoch wichtig, das Verantwortungssystem um alle für das Thema relevanten, sogenannten „Stakeholder“ bzw. Akteur\*innen zu erweitern. Sie alle sind wichtig für die Entwicklung und spätere Verstärkung der Veränderung. Ob Sie gleich mit der großen Gruppe starten oder wie das Nördliche Emstal mit einer kleineren Gruppe, sollten Sie für Ihren Prozess entscheiden.*

Im Nördlichen Emstal fanden sich fünf Bürgermeister zur Gründung einer Steuerungsgruppe zusammen. Hinzugezogen wurden zudem ein sehr gut vernetzter, visionsstarker Changemanager mit hoher Reputation in der Region sowie die Vertreterinnen der Bürgermeister. Weiterhin eingebunden waren das Amt für regionale Landesentwicklung als Förderbehörde sowie das Niedersächsische Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz und ein später hinzugeholtes, begleitendes Büro für regionales Veränderungsmanagement.

Dabei sollten Sie im Blick haben, dass Sie schon allein aufgrund der Perspektivenvielfalt und für die Umsetzung von Ideen und Innovationen viele Schultern benötigen, die mit Ihnen gemeinsam die Verantwortung für die Veränderung tragen. Die Steuerungsgruppe allein kann den sog. Change nicht umsetzen. Hinweise auf die Akteursgruppe, die Sie unterstützen kann, erhalten sie in Kapitel 3. „Das ‚Jetzt‘ erkunden und sich verbinden“ und Kapitel 4.1 „Ein Systembild erstellen“.



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Vertrauensvolle Kommunikation, empathisches Zuhören und gleichberechtigte Entscheidungsfindung sind zentrale Grundlagen für die erfolgreiche Arbeit in der Steuerungsgruppe

In der Steuerungsgruppe gelten die gleichen Regeln wie für die Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteur\*innen, z. B. empathisches Zuhören (siehe Kapitel 3.1) und das Erarbeiten eines gemeinsamen Verständnisses. Eine auf Kooperation ausgerichtete Zusammenarbeit basiert auf dem Vertrauen, dass die eigene Meinung in der Gruppe gehört und wertgeschätzt wird. Gerade, wenn es um Entscheidungsfindung geht, kommen schnell Mehrheiten zustande und Einzelmeinungen oder Personen, die für sich die Frage noch nicht verstehen, weil sie aus einer anderen Perspektive auf die Herausforderungen schauen, halten sich evtl. zurück. Vielleicht wäre aber gerade ihre Meinung von entscheidender Bedeutung oder ihre Idee der fehlende Puzzlestein für die gesuchte Innovation. Entscheidungsfindung zu organisieren, Erwartungen abfragen, Sitzungen und Ergebnisse zu reflektieren, sind wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Arbeit der Steuerungsgruppe und insbesondere mit der Unterstützung des begleitenden Büros. Für die verschiedenen Bausteine gibt es verschiedene Methoden, die auf den folgenden Seiten kurz erläutert sind.

Über **Schnittstellen** zu Netzwerken, gesellschaftlichen Akteursgruppen, anderen über- oder untergeordneten Organisationsstrukturen verbindet sich die Steuerungsgruppe mit weiteren gesellschaftlichen Gruppen (Teilsystemen) und ermöglicht darüber neue Informations- und Kommunikationsflüsse, die wiederum Veränderungsimpulse in Ihrer Region erzeugen.

Im Nördlichen Emstal waren dies z. B. die Integrationsstelle des Landkreises, Unternehmen und deren Verbände bis hin zu Menschen mit Fluchterfahrung, den Medien oder Akteur\*innen aus anderen Regionen, die mit guten Beispielen das eigene Wissen bereichern haben.

### Kernsteuerungsgruppe einrichten

Um die Zeitressourcen der Steuerungsgruppenmitglieder zu schonen und gut vorbereitete Sitzungen sowie ggf. vor-



handene Perspektivunterschiede frühzeitig zu erkennen, lohnt es sich, eine **Kernsteuerungsgruppe** einzurichten.

Im Nördlichen Emstal bestand die Kernsteuerungsgruppe aus dem „Changemanager“, dem Sprecher der Steuerungsgruppe und dessen Vertreterin, zwei Personen des Amtes für Regionale Landesentwicklung, einem Vertreter des Ministeriums sowie ein bis zwei Vertreter\*innen des begleitenden Büros.

Sie bereitet inhaltliche Diskussionen vor, weshalb sie auf jeden Fall durch akzeptierte Akteur\*innen, die das Vertrauen möglichst aller genießen, besetzt werden sollte. Zudem sollten die Vertreter\*innen der Kernsteuerungsgruppe die Region oder das Handlungsfeld der Herausforderung gut kennen und als Schnittstelle zwischen begleitendem Büro und der Steuerungsgruppe agieren. Sie trifft sich i.d.R. vor den Treffen der Steuerungsgruppe, so dass zwischen den Veranstaltungen ausreichend Zeit ist, um Anpassungen in der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung der Steuerungsgruppe vorzunehmen.

**TIPP:** *Im Verlaufe des Prozesses kann es geschehen, dass sich die Kernsteuerungsgruppe auflöst, weil die Steuerungsgruppe die vorbereitenden Aufgaben nicht mehr benötigt. Doch gerade am Anfang des Veränderungsprozesses ist deren Funktion zur Vorbereitung der Sitzungen, zum Austausch von Argumenten, zur Vorbereitung der Anwendung neuer Methoden oder auch zur Konfliktbearbeitung von großem Wert. Dies ist besonders dann der Fall, wenn Vertreter\*innen eher hierarchisch organisierter Organisationen, wie es bspw. Verwaltungen sind, beteiligt sind. Die Kommunikationsformen-, Reflexions- und Entscheidungsfindungen eines systemischen ländlichen Veränderungsprozesses erfordern Perspektivwechsel und nicht selten das Loslassen vertrauter Arbeits- und Entscheidungsformen.*

## 2.3 Methoden für die Arbeit in der Steuerungsgruppe

Natürlich können Sie einfach losarbeiten, aber es gibt auch für die Zusammenarbeit hilfreiche Erkenntnisse aus der systemischen und der Change-Arbeit, die Sie nutzen können, um Ihren LVP zu steuern. Bei der Umsetzung sollten Sie Ihrem begleitenden Büro oder dem/der begleitenden Expert\*in vertrauen und sich auch auf ungewohnte Arbeitsweisen und Methoden einlassen. Selbstverständlich

Im Prozess des nördlichen Emstals entstanden zu Beginn Unzufriedenheiten bezüglich unterschiedlicher Erwartungen, Arbeitsweisen und Umsetzungsschritte zwischen dem begleitenden Büro, der Steuerungsgruppe und z. T. auch dem Ministerium.

### Folgende Ziele und Erkenntnisse wurden gemeinsam abgeleitet:

- Der Umgang miteinander war nicht zufriedenstellend – Erkenntnis: In der Steuerungsgruppe muss alles besprochen werden.
- Die Reflexion der Prozessschritte zur Entwicklung eines übertragbaren Modells soll durch das Büro geschehen und nicht in der Steuerungsgruppe thematisiert werden.
- Es wurde positiv bewertet, dass die Entwicklung einer Prozess- und Kommunikationskultur ohne Hierarchien hinein in einen Teamansatz stattfindet.
- Unzufriedenheit/nicht Funktionierendes aufzudecken, zu besprechen und dann in den nächsten Schritt zu gehen, ist im Prozess gewünscht und im Sinne des Changemanagements zu begrüßen.
- Prozesse haben eine eigene Dynamik, trotzdem darf es gern konkret werden.

darf es Ihnen diese nicht zu großes Unbehagen bereiten. Sprechen Sie offen über mögliche Vorbehalte und finden Sie gemeinsame Lösungen.

### Erwartungsmanagement

In der systemischen Arbeit spielen Erwartungen in Verbindung mit Reflexion eine wichtige Rolle bei der Lenkung des Prozesses. Gibt es kein gemeinsames Verständnis über die nächsten Schritte, die Ziele oder auch den Ablauf einer gemeinsamen Steuerungsgruppensitzung, sind Konflikte vorprogrammiert.

**TIPP:** *Klären Sie dringend regelmäßig ab, mit welchen Erwartungen an den Prozess, die nächsten Schritte, die Rollen oder die Veranstaltung die Teilnehmenden in die Sitzung gekommen sind. Bestenfalls dokumentieren Sie die Erwartungen. So können Sie im Nachhinein überprüfen, ob Erwartungen erfüllt wurden oder nicht und was zu diesem Ergebnis geführt hat.*





### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Erwartungen an den Prozess, die Rollen, die Sitzungen etc. regelmäßig abzustimmen, hilft dabei, Missverständnisse zu vermeiden und Fortschritte zu verdeutlichen.

Stimmen Erwartungen nicht überein, sollte dies diskutiert werden. Im Sinne eines „Störungen haben Vorrang“ gilt es, diese zu beseitigen und erst dann weiterzuarbeiten.

Im Nördlichen Emstal äußerte ein Teilnehmer über die agilen Werte und ihre Prinzipien, dass merkbar alle Punkte in der Steuerungsgruppe stattfinden. Offenheit, so betonte er, müsse auch nach außen gehen.

Ein weiterer Teilnehmer ergänzte, dass diese Werte durch möglichst viele Personen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden müssen.

Der Changemanager wies daraufhin, dass diese Werte genau das ausdrücken, was eine Zuwanderungsregion benötige.

Bei der Entstehung von Konflikten spielen nicht selten nicht geäußerte oder unerfüllte Erwartungen eine Rolle. Auch sogenannte „Erwartungserwartungen“ können dem Prozessfortschritt im Wege stehen: Vielleicht kennen Sie das Beispiel mit den zwei Brötchenhälften: Ein viele Jahre verheiratetes Ehepaar schneidet sich gegenseitig jeden Morgen die Brötchen zum Frühstück auf. Wenn der Mann das Brötchen schneidet, behält er die untere Seite stets für sich und gibt die obere Hälfte seiner Frau. Umgekehrt behält diese die obere Hälfte stets für sich und reicht ihrem Mann die untere. Eines Morgens geraten die beiden am Frühstückstisch in Streit. Unvermittelt wirft die Frau ihrem Mann die obere Hälfte des Brötchens an den Kopf und ruft wutentbrannt: „Im Übrigen habe ich auch keine Lust mehr, für dich immer die obere Hälfte zu essen, nur weil du die nicht magst. Ich will auch mal die untere Hälfte essen dürfen!“ Daraufhin erwidert ihr Mann verdutzt: „Aber ich esse die obere Hälfte doch viel lieber! Ich habe immer gedacht, dass du die untere nicht magst und habe dir daher immer die obere Hälfte gegeben...“. Als sie ihr Missverständnis erkennen, müssen beide herzlich lachen.

Diese kleine Geschichte verdeutlicht, dass unsere Vorannahmen über Prozesse oder Menschen mit Vorsicht zu genießen sind. Werden an Sie gestellte Erwartungen oder Ihre an andere gerichtete nicht klar kommuniziert,

müssen sie erahnt oder erraten werden. Auf dieser unsicheren Basis können sich (auch gut gemeinte) Handlungen an Handlungen reihen, die nie gewollt waren. Es ist die Geburt eines dysfunktionalen Systems. Solche Entwicklungen können nur dann bestmöglich vermieden werden, wenn klar formuliert wird, was Sie wollen, was Sie vom Gegenüber erwarten und was sie glauben, was von Ihnen erwartet wird. Nur was ausgesprochen wird, kann auch bearbeitet werden.

Erfahrungsgemäß steigen die Erwartungen im Prozessablauf, da immer mehr Wissen hinzukommt. Schauen Sie ruhig einmal zurück, was sie am Anfang erwartet haben und was sie nun erwarten und freuen Sie sich über Ihre Prozessfortschritte.

### Agile Werte als Basis nutzen



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Die agilen Werte haben sich als Wertebasis für dynamische und komplexe Prozesse bewährt. Sie sind Leitlinie und Rückhalt zugleich.

Agile Arbeitsformen in der Verwaltung wird immer häufiger eingefordert, da sie es möglich machen, flexibler und schneller auf Herausforderungen zu reagieren. Dahinter steht im Idealfall eine spezielle Haltung: Die agile Wertebasis. Für die Steuerungsgruppe wie für jede Gruppe, die gemeinsam etwas erarbeiten und entwickeln soll, ist es wichtig, eine gemeinsame Wertebasis zu schaffen, auf der die Arbeit und Entwicklung fußt. Um möglichst wenig Energie für konfliktäre Diskussionen aufwenden zu müssen, ist es empfehlenswert, frühzeitig zu klären, was den Teilnehmenden im Prozess wichtig ist.

### Agile Werte ...

- Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Ein funktionierender Prozess, ein funktionierendes Projekt sind wichtiger als das Einhalten der Bürokratie/ ausführliche Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit den Zielgruppen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.

### LITERATURTIPP:

Preußig, Jörg: Agiles Projektmanagement. Freiburg, 2015.



- Die Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

### ...und ihre Prinzipien

- Commitment – Ja wir wollen.
- Einfachheit – einfache Texte, einfache Sprache.
- Feedback – zeitnah und wertschätzend.
- Fokus – auf das Wesentliche konzentrieren.

### Kommunikation –

#### Austausch fördern auf Augenhöhe.

#### Mut – neue Ideen ausprobieren.

- Offenheit – für das Fremde, Neue.
- Respekt – vor dem anderen.

### Umgang mit Dissonanzen und Konflikten

Im LVP Nördliches Emstal wurden durch das begleitende Büro unter anderem methodische Vorschläge zur Einbindung der Bürger\*innen unterbreitet. Bei einigen dieser Vorschläge hatten die Prozessbeteiligten den Eindruck, diese längst umgesetzt zu haben oder bereits regelmäßig zur Anwendung zu bringen. Aus Unsicherheit, dies offen äußern zu können bzw. die Methoden richtig zur Anwendung gebracht zu haben, gingen sie auf die Vorschläge kaum ein oder griffen sie nicht auf. Das begleitende Büro begriff diese Zurückhaltung fälschlicherweise als Ablehnung und hielt sich mit weiteren konkreten Vorschlägen zurück. Beide Seiten empfanden diese Situation als wenig befriedigend. Erst in einer später folgenden Reflexionsphase wurde allen Beteiligten deutlich, wie es zu dieser Dissonanz gekommen war. Das Hinzuziehen eines externen Beobachtenden hätte aus Sicht aller Beteiligten zur frühzeitigen Lösung beitragen können.

In einem ländlichen Veränderungsprozess kommt es immer wieder vor, dass Teilnehmende der Diskussionsgruppen oder der Steuerungsgruppe unterschiedliche Meinungen vertreten, die nicht ohne Weiteres in eine gemeinsame Haltung überführt werden können. Doch auf Basis der agilen Werte können Konflikte der Treibstoff für das Erkennen von Chancen sein. Gerade die Meinungsvielfalt ermöglicht es, eine Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu betrachten. Eine feste, gemeinsame Wertebasis, deren Kern es ist, Unzufriedenheiten äußern zu dürfen, hilft Ihnen dabei, dass aus einer Meinungsverschiedenheit kein handfester Kampf um das Rechthaben entsteht.

### LITERATURTIPP:

Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg, 2018

Nichtsdestotrotz ist es möglich, dass Sie innerhalb Ihres Teams nicht weiterkommen und es scheint, dass sie sich festgefahren haben. Gerade in Veränderungsprozessen ist das nicht unüblich. Die Beteiligten fühlen sich dann ohnmächtig und haben den Eindruck, nicht durchzudringen oder den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen. Hier kann das Hinzuziehen eines „Dritten“, in diesem Fall eines auf entsprechende Situationen geschulten Coaches, sinnvoll sein. Sie bzw. er beobachtet das Kommunikationsverhalten der Beteiligten, stellt gezielte Fragen und identifiziert „blinde Flecken“ im Miteinander. Durch diese Intervention werden Missverständnisse und oder Prozesshindernisse aufgedeckt und bearbeitbar gemacht.

**TIPP:** *Es sollte nicht in Frage gestellt werden, ob und wie die Gruppe weiter zusammenarbeitet, nur weil eine Dissonanz, ein Konflikt oder Unsicherheit, ob dies der richtige Weg ist, entstanden sind, sondern genau daran gearbeitet werden. So entstehen Chancen für Wandel.*

Nicht selten entstehen in der Arbeit mit komplexen Systemen Stellvertretungskonflikte, die die im größeren System bestehenden Konflikte widerspiegeln. So kann man davon ausgehen, dass die Konflikte, die in der Steuerungsgruppe bewältigt werden, auch im System bearbeitet werden können.

### Teambildung und Rollenklärung

Jede Person hat viele Rollen, die sie „einfach so annimmt“, z. B. die Rolle der Mutter, des Vaters, der Schwester und jede/r gestaltet die Rolle in der ganz eigenen Art und Weise. Im Team gibt es Funktionen, die beschreiben, was ein Team braucht, damit es seine Ziele erfüllen kann. Gleichzeitig füllt jede Person die eigene Rolle im Rahmen der Funktion individuell aus. „Rollen sind persönlich. Es ist klug, Organisationen und Prozesse um die Menschen herum zu organisieren – anstatt Menschen in Stellen oder Positionen einzupassen, die vorher definiert werden<sup>4)</sup>“. Im Gegensatz zu bspw. einer Stellenbeschreibung funktionieren Rollen nur im sozialen Kontext, denn sie beziehen sich aufeinander. Dies ist auch für das Verständnis von Rollen und Teamfunktionen der Steuerungsgruppe von

<sup>4)</sup> Pfläging, Nils, Hermann, Silke: Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, München, 2016, S. 54f.



Bedeutung<sup>5)</sup>. Wichtig ist es, eine Gleichberechtigung in der Gruppe herzustellen. Nur so werden sich alle Steuerungsgruppenmitglieder auch gleichwertig beteiligen. Dies meint nicht, dass alle die gleiche Meinung vertreten, sondern der Austausch der unterschiedlichen Perspektiven fair verläuft. Eine Person kann durchaus verschiedene Perspektiven in der Diskussion vertreten, z. B. Mutter, Bürgermeisterin, Pflegerin der Eltern, Arbeitgeber\*in etc. Dann sollte die Rolle, aus der heraus diskutiert wird, transparent gemacht werden, z. B. indem verschiedene Rollenschilder zur Verfügung stehen.

Im LVP Nördliches Emstal gab es die Rolle des Sprechers der Steuerungsgruppe, die Rolle des Prozessbegleiter (der sich nicht Veränderungsmanager nennen möchte), der den Prozess und die Vision authentisch nach außen kommunizierte, die Rolle der Ermöglicher\*innen (ArL, Ministerium) und die Promotor\*innen/Verantwortlichen für die Umsetzung (Mitglieder der Steuerungsgruppe) sowie die Rolle des Büros als Coach und laterale Führungseinheit.

Da die Teilnehmenden der Steuerungsgruppe in ihren offiziellen Rollen vertreten waren, bildeten sich auch die Hierarchien entsprechend ab.

Teambildungsprozesse sind im LVP Nördliches Emstal selten genutzt worden. Die Reflexionseinheiten haben hierfür jedoch wesentliche Impulse gegeben.

Vor allem in Verbindung mit unterschiedlichen Erwartungen nimmt die Rollenklärung bei der Teambildung einen besonderen Stellenwert ein. Jede\*r Beteiligte bringt eine eigene Vorstellung zu seiner bzw. ihrer Rolle in den Prozess und das Team ein. Hier ist offen zu diskutieren, was man aufgrund seines eigenen Rollenverständnisses gewillt ist zu leisten, und was unter Umständen nicht. Vor allem bezüglich administrativer Aufgaben, wie bspw. der Veranstaltungsorganisation oder Nachbereitung von Sitzungen, wird häufig stillschweigend erwartet, dass andere diese übernehmen. Auch oder gerade weil sie mit einem hohen Ressourceneinsatz einhergehen und als wenig „prestige-trächtig“ gelten. Andersherum können ähnliche Tendenzen bzgl. der Führung des Prozesses entstehen. Sprechen Sie die Existenz solcher Muster frühzeitig an und klären Sie gemeinsam, wie sie mit entsprechenden Fällen umgehen wollen. Es kann sich beispielsweise lohnen, ein Rotationsprinzip einzuführen, in dem jede\*r mal vermeintlich unliebsame und mal „angenehme“ Rollen übernimmt. Nicht

<sup>5)</sup> Ders.

selten organisiert sich das System dann um die Menschen herum und es wird schnell deutlich, wer welche Aufgabe tatsächlich gerne zu welchen Bedingungen übernimmt.

**TIPP:** Halten Sie die Rollen, aus denen heraus die Teilnehmenden Ihrer Arbeitsgruppen und Meetings agieren, möglichst transparent. Dies fördert das gegenseitige Vertrauen und macht die mit ihnen verbundene Verantwortung und Kompetenz deutlich. Sorgen Sie zudem für eine faire und gleichberechtigte Diskussion (alle können zu Wort kommen, Kritik wird wertschätzend geäußert etc.). Achten Sie darauf, dass für Teambildung Zeit eingeräumt wird. Darauf können Sie immer wieder im Prozess aufbauen.

## Entscheidungspoker

Im LVP Nördliches Emstal wurde diese Methode 2x zu Beginn der Diskussionen angewendet und verdeutlichte in der Steuerungsgruppe, dass doch mehrfach weiterer Klärungsbedarf angemeldet wurde. Es hat sich hier aber nicht als gern eingesetzte Methode gezeigt.

Die Methode des Entscheidungspokers, das für den LVP angepasst wurde, verwendet ein spezielles Set an „Spielkarten“. Ein erstes Set beinhaltet für jeden Teilnehmenden, bspw. eines Gremiums drei Karten, die Zustimmung, Ablehnung oder Klärungsbedarf symbolisieren. Auf diesem Wege können einfache Entscheidungen schnell und demokratisch gefällt werden. Sie verhindern zudem, dass sich das Gremium einer zufälligen ersten schlüssigen Darstellung eines Teilnehmenden anschließt, sondern befördert eigene unbeeinflusste Entscheidungen. In einem zweiten Kartenset geht es um ein Management der Ressource Zeit. Die Karten zeigen Zahlen, die bspw. Arbeitsstunden oder Tage symbolisieren. Wenn es um die Bewältigung einer Aufgabe geht können durch heben der entsprechenden Karten alle anzeigen, wieviel Zeit sie einbringen können. Durch diese Methode kann sehr schnell festgestellt werden, wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen. Zudem wird der Faktor Arbeitszeit als eine der

### LITERATURTIPP:

Beiser, Dirk: Teamrollen nach Belbin: So stellen Sie ein perfektes Team zusammen. In: Impulse.de, URL: <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/team-rollen-nach-belbin/7305936.html> (Stand 20.09.2021).



entscheidenden Ressourcen hervorgehoben, indem die Aufgabe nicht einfach nur delegiert wird. Beispiel:

### Angemessene Dokumentation der Diskussionen und Ergebnisse

Die Dokumentation von Sitzungen ist kein einfaches Unterfangen. Zu Beginn kann eine eher ausführlichere Dokumentation der Diskussion hilfreich sein, um ggf. noch einmal zurückzublicken, um zu schauen, wie die Diskussionen anfänglich verlaufen sind, welche Ziele die Akteur\*innen hatten, was Ihnen wichtig war. Dies schafft Vertrauen und Transparenz, zwei wichtige Bausteine für einen Veränderungsprozess.

Wenn sich die Teilnehmenden besser kennen und schon länger zusammenarbeiten, reichen meist Ergebnisprotokolle. Um allen Zeit zu ersparen, hat es sich bewährt, am Anfang der Protokolle eine kurze Übersicht über die Ergebnisse zur Verfügung zu stellen, so haben alle, die Ergebnisorientierten und diejenigen, die gern mehr Informationen hätten, die Chance, sich zu informieren.

Die regions- oder lokaltypische Form der Sprache spielt ebenfalls eine relevante Rolle für die Akzeptanz der Protokolle. Es kann durchaus hilfreich sein, im vier Augen-Prinzip jemanden aus der Kernsteuerungsgruppe oder eine andere Person, der die Gruppe vertraut, die Protokolle gegenlesen zu lassen. Transparenz und Vertrauen sind unerlässliche Währungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

Und denken Sie an die agilen Werte und Prinzipien, die besagen:

Ein funktionierender Prozess und ein funktionierendes Projekt sind wichtiger, als das Einhalten der Bürokratie oder ausführliche Dokumentationen.

Die Protokolle waren im LVP-Nördliches Emstal ein stetiger Diskussionsanlass. Für das Demonstrationsvorhaben und die Möglichkeit der Auswertung des Prozesses war es wichtig, möglichst genau zu dokumentieren, um Klippen oder Chancen nicht zu verpassen und ggf. auch später wieder darauf zurückkommen zu können. Für die Akteur\*innen war es wichtig, schnell Protokolle zu erhalten.

Im Verlaufe des Prozesses haben die Akteur\*innen in der Steuerungsgruppe die oben beschriebene Variante entwickelt.

### Erfolge feiern

In Veränderungsprozessen ist die gemeinsame Wertschätzung erreichter Ergebnisse von großer Bedeutung. Viel zu häufig wird darauf aus Zeit- oder Ressourcen Gründen verzichtet, doch schreiben sich die Erlebnisse und Erfahrungen auf der gemeinsamen Veranstaltung, der Feier, die besondere Rede eines Betroffenen oder die Irrtümer, denen man unterlag noch einmal zu betrachten, was immer auch getan wird, um den gemeinsamen Weg wertzuschätzen und die bis zu diesem Schritt erreichten Ergebnisse zu feiern, in das kollektive Gedächtnis der Akteur\*innen ein. Diese gemeinsamen Erlebnisse stärken den Mut und die Kraft, den Weg weiterzugehen. Dabei sind die vielen Kommunikationsanlässe, die ein solches Fest oder eine Veranstaltung ermöglichen nicht zu unterschätzen. Auf einmal treffen sich die Akteur\*innen, die vielleicht bisher nur voneinander gehört haben, weil die eine Seite später zum Prozess hinzukam oder die Öffentlichkeit erfährt darüber von etwas Neuem und schon werden wieder neue Impulse in das System gegeben und neue Schnittstellen geschlossen.

## 2.4 Fördermöglichkeiten suchen und nutzen



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Nutzen Sie Fördermittel für IHRE Ziele, prüfen Sie bei der Nutzung von Fördermitteln kritisch Aufwand und Ertrag und verteilen Sie die Lasten unter den Akteur\*innen.

Fördermittel haben den Zweck, Entwicklung zu lenken oder für eine bestimmte Entwicklung konkrete Unterstützung zu leisten. Es sind Bedingungen zu erfüllen und Kriterien zu beachten. Somit passt das, was aus regionaler Sicht vielleicht sinnvoll erscheint, nicht immer zu der Förderausschreibung. Nicht selten richten Akteur\*innen ihre Vorhaben daher an den Kriterien aus, um die Fördermittel für die Kommune oder Region erhalten zu können. Ist diese Lenkungswirkung, die es sowohl für Prozesse als auch Projekte gibt, aus regionaler Sicht gewünscht, nutzen Sie die Chance und die Unterstützung. Achten Sie aber darauf, dass Ihr ländlicher Veränderungsprozess im Sinne der gemeinsam entwickelten Ziele dadurch nicht verwässert oder auf ein Vorgehen reduziert wird, das nicht ihrem Anliegen entspricht. Dies kann den Erfolg des Veränderungsprozesses eher behindern, denn befeuern.



Im LVP Nördliches Emstal sind es fast durchgängig Fördermittel gewesen, die die Veränderung umsetzbar werden ließen. Auch wenn Anträge gescheitert sind, haben sich die Akteur\*innen der Steuerungsgruppe nicht von Ihren Zielen abbringen lassen und weiter nach Finanzquellen und Unterstützung gesucht.

Folgende Förderungen wurden bisher genutzt bzw. beantragt (auch, wenn nicht alle bewilligt wurden)

- Zweckforschung ZILE (ANNET – erfolgreich)
- Start Guide-Programm des niedersächsischen Wirtschafts- und Arbeitsministeriums
- LEADER 2023 bis 2027

**TIPP:** Suchen Sie nach Fördermitteln, die IHREN Zielen entsprechen und die Ihre Werte und das systemische Vorgehen Ihres Ländlichen Veränderungsprozesses ermöglichen. Geben Sie dabei nicht gleich auf, wenn Sie scheitern. Bedenken Sie jedoch, dass selbst wenn Sie Fördermittel erhalten haben, die Ihr Vorhaben unterstützen, die Abrechnungsmodi möglicherweise nicht diesen agilen und systemischen Vorgehensweisen entsprechen. Halten Sie daher einen engen Kontakt zu den Fördermittelgeber\*innen.

Im Kontext regionaler Entwicklung sind in Niedersachsen unterschiedliche Ansprechpartner\*innen für die Förderlandschaft zuständig. Als erstes sind hier die Ämter für regionale Landesentwicklung (ArL) zu nennen, aber auch die Ministerien auf Landes- und Bundesebene bieten Fördermöglichkeiten (BMBF, BML, BMI etc.). Im Bereich Nachhaltigkeit stehen Ihnen ebenfalls zahlreiche Organisationen zur Verfügung, z. B. RENN, UAN, MU, Staatskanzlei, VEN, VNB und viele mehr. Die kommunalen Spitzenverbände können Ihnen ebenfalls hilfreiche Hinweise geben. Hier finden Sie weitere Informationen und Hinweise:

<https://www.foerderdatenbank.de/>

<https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/>

<https://www.ml.niedersachsen.de/>

<https://www.nbank.de/>

Grundsätzlich gilt, dass Sie Koalitionen für den Wandel bilden sollten, gemeinsam mit Akteur\*innen, die die Veränderung durch konkrete Aktivitäten unterstützen wollen. Ganz nach dem Motto; Veränderung beginnt im Kopf oder dem oben schon erwähnten Hinweis „Ein Problem/ eine Herausforderung sucht sich sein/ihr System“.

## 2.5 Unterstützung zur Durchführung des Prozesses suchen

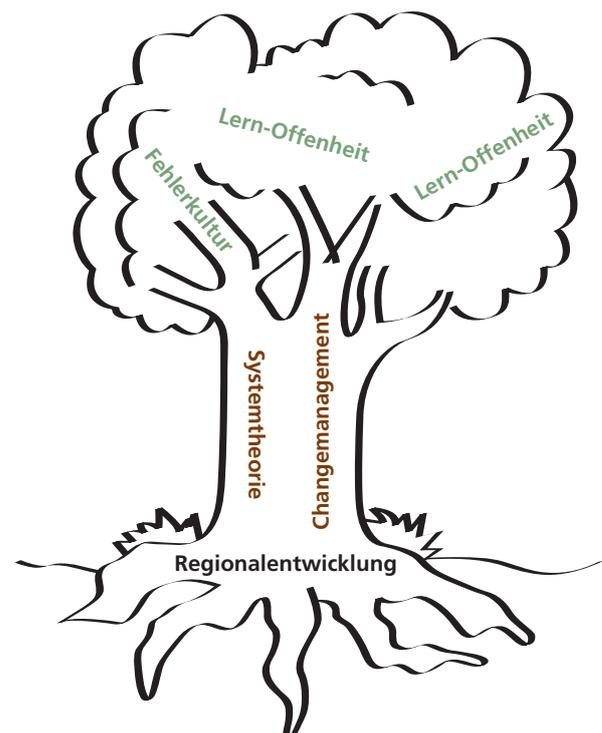
Nur in seltenen Fällen ist daher davon auszugehen, dass eine Einzelperson alle benötigten Kompetenzen auf sich vereint. Zudem ist es meist leichter, die Prozessbegleitung zu übernehmen, wenn diese von außerhalb des Systems umgesetzt wird. Durch die Kombination von Akteur\*innen, die zu dem „System der Herausforderung“ gehören und externen Akteur\*innen werden verschiedene Perspektiven zusammengeführt. So reduzieren sich die sog. „Blinden Flecken“ und damit die Aspekte, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen. In den meisten Fällen wird die Begleitung durch ein auf diese Methode spezialisiertes Büro bzw. Team unerlässlich sein.

### Regionalentwicklung

Da der ländliche Veränderungsprozess trotz seines innovativen Ansatzes im Kern ein Prozess der Regionalentwicklung ist, sollten die Wurzeln oder Interessen des begleitenden Büros ebenfalls in der Regionalentwicklung zu finden sein und zusätzlich offen für Neues zu sein und die Bereitschaft auch zur eigenen Veränderung mitzubringen. Mit dessen Erfahrung im Veränderungsmanagement, gern im interkommunalen Umfeld, gehen Erfahrungen einher, Veränderungsbedarfe zu erkennen und die Akteur\*innen beim Change zu unterstützen.

### Systemisches Verständnis und Changemanagement

Die Herangehensweise des ländlichen Veränderungsprozesses fußt auf der Regionalentwicklung, unterscheidet sich jedoch deutlich von der eines klassischen Regionalma-



nagements. Alleinstellungsmerkmal dieses Ansatzes ist der verstärkte Blick auf die Prozessentwicklung in Verbindung mit der Förderung einer z.B. weit über eine Lokale Aktionsgruppe hinausreichenden Mitgestaltung, um notwendige regionale Veränderungsprozesse erleb- und begreifbar zu gestalten.

Zu diesem Zweck bedient sich der LVP vieler Elemente des systemischen Veränderungsmanagements. Im Unterschied zu einem reinen Changemanagement, das vor allem dann zum Tragen kommt, wenn bereits Entscheidungen getroffen wurden und nun umgesetzt werden sollen, setzt der ländliche Veränderungsprozess an anderer Stelle an.

Im Sinne eines Lernprozesses widmet er sich einer gemeinschaftlichen, ergebnisoffenen und regional passenden Entscheidungsfindung, die langfristig von vielen Schultern getragen wird. Nach Niklas Luhmann, einem der einflussreichsten Soziologen und Gesellschaftstheoretiker der letzten Jahrzehnte, lassen sich soziale Systeme, wie beispielsweise Familien, Unternehmen, Parteien aber eben auch Kommunen und Regionen, nicht zielgerichtet durch einzelne Maßnahmen verändern. Sie können lediglich durch äußere Impulse dazu angeregt werden, Veränderungen aus sich selbst heraus zu entwickeln.

Das Büro muss es daher verstehen, den Fokus weniger auf die Umsetzung konkreter Projekte zu legen, sondern vielmehr eine Veränderung des Verständnisses für Kooperation und die Anforderungen und noch mehr die Bedürfnisse der Region und ihrer Akteur\*innen zu befördern. Auf dieser Basis können vor Ort neue, tragfähige Strukturen geschaffen werden, die es langfristig ermöglichen, freiwilliges Engagement und Verantwortungsübernahme zu entwickeln, zukunftsfähige, innovative Lösungen zu erarbeiten und zur Umsetzung zu bringen.

### **Lernbereitschaft und Führungsverständnis**

Aufgrund des systemischen Ansatzes des LVP ergibt sich, dass es auch beim begleitenden Büro bei Übernahme des Auftrags nicht darum gehen darf, konkrete Lösungen für das Problem zur Verfügung zu stellen. Systemische Berater\*innen haben also keine Prototypen im Gepäck, die nur noch anzuwenden und im Detail zu justieren wären.

Innovation und Veränderung entstehen, indem gemeinsam neue Wege gegangen werden. Hierzu gehört auch eine Risikobereitschaft und das Selbstverständnis des Büros ebenso wie aller Beteiligten, auf dem Weg Irrtümer zu begehen oder gar Rückschritte in Kauf zu nehmen. Die Bereitschaft des Büros, auch eigene gewohnte Pfade zu verlassen und

am Prozess lernen zu wollen, ist daher Grundvoraussetzung für einen gelingenden Veränderungsprozess.

Da das durchführende Büro den Prozess, gemeinsam mit den zentralen Akteur\*innen zu führen hat, aber nicht hierarchisch über- oder untergeordnet sein kann, verbleibt nur die Möglichkeit der lateralen, also seitlichen Führung. Sie basiert nicht auf Weisungsbefugnissen, sondern auf Vertrauensbildung und Fachexpertise. Diese Anforderung ist auch im Rahmen der Rollenbeschreibungen zu thematisieren (siehe Kapitel 2.3, „Methoden für die Arbeit in der Steuerungsgruppe“).

### **Spezifische Kenntnisse**

Jeder ländliche Veränderungsprozess erhält seinen Anfangsimpuls aus der Suche nach Lösungen für eine spezifische Herausforderung der Region.

Da jede Region andere Voraussetzungen hat, sind auch die möglichen Themen breit gefächert. Im durchgeführten Prozess im nördlichen Emstal war es die Integration der Zugezogenen und weiterhin Zuziehenden sowie ein sich zunehmend abzeichnender Fachkräftemangel. Ebenso gut in Betracht kommen Themen des Klimawandels, der Demographie, der Siedlungsentwicklung, der Katastrophenvorsorge usw.

Da neben der Prozessgestaltung auch das Geben von Impulsen bzw. die fachliche Diskussion von Ansätzen zu den Aufgaben des durchführenden Büros gehören, sind spezifische Fachkenntnisse und/oder praktische Erfahrung in der Begleitung von Prozessen, empfehlenswert die das zu behandelnde Thema betreffen, aber kein Muß. Büros aus dem Bereich der Regionalentwicklung sind thematisch meist sehr breit aufgestellt und in der Lage, sich in viele Anforderungen hineinzudenken. Die Expertise wird i.d.R. eh aus der Region oder durch hinzugezogene externe Expert\*innen zu gewährleisten sein.



### **3 - SEKUNDEN - HINWEIS :**

Machen Sie sich vor der Auswahl eines begleitenden Büros mit den unterschiedlichen Beratungsansätzen vertraut und erfragen Sie diese. Klären Sie vorab, welche Aufgaben (z. B. Führung, Moderation, Sparringspartner, Administration) das Büro genau übernehmen soll und besprechen Sie regelmäßig transparent, ob bzw. warum Ihre Erwartungen an die Begleitung (nicht) erfüllt werden.



## 3. DAS „JETZT“ ERKUNDEN UND SICH VERBINDEN

»Aller Irrtum besteht darin,  
dass wir unsere Art Begriffe zu bestimmen oder  
abzuleiten oder einzuteilen, für Bedingungen der Sache  
an sich halten, also unsere Art die Dinge zu ordnen,  
gilt für uns (naiverweise) als die wirkliche Wirklichkeit.«

*Immanuel Kant*



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Stellen Sie Fragen! Und hören Sie unvoreingenommen zu.

Wie kann ich die neue Herausforderung, das Herausforderung beschreiben und kennenlernen?

Zuerst gilt es durch eine Akteursanalyse herauszufinden, wer möglicherweise zielführende Informationen, Erfahrungen, Ideen und Kontakte in Bezug auf Thema und Veränderungsziele beisteuern kann oder aufgrund seiner Stellung eingebunden werden sollte bzw. muss. Bei der Analyse hilft folgendes Raster, an dessen potentielle Akteur\*innen identifiziert werden können:

- Legitimität: Institutionelle Stellung, zugeschriebene oder erworbene Rechte, die beispielsweise durch das Gesetz, den Auftrag und die öffentliche Zustimmung abgesichert sind.
- Ressourcen: Wissen, Erfahrung (Betroffenheit), Sachverstand und Fähigkeiten sowie materielle Ressourcen, die es ermöglichen, Einfluss auf Thema und Veränderungsziel auszuüben
- Vernetzung: Anzahl und Festigkeit der Beziehungen zu anderen potentiell wichtigen Akteur\*innen<sup>6)</sup>

<sup>6)</sup> Vgl. GIZ mbH: Mainstreaming Participation: Instrumente zur AkteursAnalyse.10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen, URL: <http://star-www.giz.de/dokumente/bib/06-0488.pdf> (Stand 10.09.2021).

In einem zweiten Schritt gilt es, die Sichtweise dieser potentiellen Schlüsselakteure in Erfahrung zu bringen. Wesentliche Voraussetzung für die Gesprächsführung ist Empathie. Ohne sie kommen Sie in einem Veränderungsprozess nicht weit. Hören Sie genau hin und zu. Was erzählen die Menschen Ihrer Region und was erzählen die Verantwortlichen, die Expert\*innen der Verwaltungen oder anderer Organisationen? Welche Botschaften enthalten ihre Erzählungen? Welche Gefühle können Sie erspüren und welche Fragen werfen sie auf, welche Gegensätze und welche Hoffnungen bis hin zu neuen Ideen, die die Menschen mit der Lösung der Herausforderung verbinden, können Sie in den Gesprächen erkennen? Alle im Folgenden beschriebenen Methoden fördern die Beziehungsarbeit, helfen dabei, dass sich die Menschen kennen- und schätzen lernen, stärken Netzwerke und schließen offene Schnittstellen. Sie sind ein Beitrag für Zusammenhalt und Gemeinschaft. Sie stehen hier nur beispielhaft, weitere Methoden für das Erkunden und sich verbinden sind auch Workshops, Netzwerkarbeit uvm.

### 3.1 Qualitative Interviews und Befragungen

Insbesondere, weil Menschen nur tun, was sie für sich mit Sinn verbinden, hilft es nicht, methodisch „einfach loszulegen“. Vergleichen Sie den Prozess, den Sie anstoßen möchten vielleicht damit, ein Nashorn dazu zu bewegen, die Richtung zu wechseln und in einem anderen Bereich zu leben. Schon bei der Vorstellung dieser Aufgabe werden die Durchführenden ebenso wie das Büro Fragen bezüglich des Nashorns haben: Warum und wie lebt es



dort? Wo ist es jetzt? Was mag es besonders gern? Welche Gewohnheiten hat es? Sie versuchen das Tier kennenzulernen, um es besser zu verstehen und die Veränderung zu ermöglichen. Genau das sollten Sie auch mit Ihrem Prozess tun. Nähern Sie sich den Perspektiven und Sichtweisen der Menschen über Ihre Kommune oder Region an, indem Sie zuhören und Fragen stellen. Je emphatischer Ihnen dies gelingt, desto mehr werden Sie verstehen. Verstehen Sie dies als Kernkompetenz für einen Veränderungsprozess.

Überlegen Sie, wem Sie im Hinblick auf Ihre Fragestellung zuhören möchten und lassen Sie sich erzählen, was diese Menschen bewegt, wo sie Probleme sehen, welche Annahmen sie über das System und die Herausforderungen haben, wo sie erfolgreich waren, was sie überrascht hat oder überraschen würde und/oder was sie denken, was nicht hilfreich ist, um die neue Herausforderung zu bewältigen. Versetzen Sie sich in diese Menschen hinein und schauen Sie aus deren Augen auf das Problem.

Auch hierzu ist die Methodenvielfalt groß und einige Methoden werden hier angerissen.

### Narrative Interviews

Narrative Interviews regen die eingeladene Person an, auf eine zentrale Frage hin zu erzählen, was ihr dazu einfällt. Der Erzählfluss wird maximal durch kurze Äußerungen in Gang gehalten und möglichst wenig beeinflusst. Gleichwohl ist es sinnvoll, dass Sie sich vorab einige Fragen und Aspekte überlegen, zu denen Sie Informationen sammeln möchten. Diese Fragen und Aspekte sollten die zentrale Frage nur konkretisieren, nicht aber gänzlich andere Aspekte beleuchten. Sollte die interviewte Person hierzu gar nichts erwähnen, ist es möglich, kurze Hinweise zum gewünschten Thema zu geben, um die Person zu motivieren, sich mitzuteilen. Wenn Personen frei erzählen, geben Sie Wissen preis, das über konkrete Befragungen oder gar anhand von Ja/Nein-Fragen nicht abrufbar wäre. Es handelt sich um das sogenannte „implizite Wissen“. Es ist tief in der Erfahrungswelt der jeweiligen Person verborgenes Wissen, das nicht auf Abruf verfügbar ist: „Implizites Wissen hat eine persönliche Qualität, durch die es nur schwer formalisierbar und vermittelbar ist. Es ist verborgenes, nicht artikulierbares Wissen. Zudem ist es stark

#### LITERATURTIPP:

Küsters, Ivonne: Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden, 2009

in den damit verknüpften Handlungen, Verpflichtungen und Mitwirkungen innerhalb eines spezifischen Kontextes begründet. M. Polanyi erklärt in seiner Theorie des impliziten Wissens menschliches Erkennen mit dem Satz, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen<sup>7)</sup>“.

### Quantitative Befragungen

Quantitative Befragungen ermöglichen die Einbeziehung einer größeren Anzahl an Befragten und liefern eher Aussagen dazu, wie viele der Befragten was geantwortet haben oder worauf sie bspw. Wert legen. Wenn Sie quantitative Befragungen durchführen möchten, sollten Sie darauf achten, dass die Operationalisierung der Fragen professionell durchgeführt wird. Operationalisierung meint hier, dass die Fragen so gestellt werden, dass nicht mit der Frage bereits Hypothesen gebildet werden, die die Befragten in eine Richtung lenken, sie also beeinflussen. Dies geschieht schnell, indem Bezüge zwischen Frageteilen hergestellt werden, von denen Sie eigentlich gar nicht wissen, dass es diese gibt. Z. B.: Wie beurteilen Sie, dass im ländlichen Raum aufgrund der Entfernung zur nächsten größeren Stadt weniger Menschen mit Migrationserfahrung leben? Diese Frage impliziert schon eine Antwort. Wer also bisher diesen Gedanken noch nicht hatte, findet ihn nun vielleicht interessant und geht davon aus, dass mit größerer Entfernung von der Stadt weniger Menschen mit Migrationserfahrung leben. Fragen Sie hier beispielsweise lieber, welche Herausforderungen sich im Bereich der Mobilität aus Sicht der Befragten im ländlichen Raum für Menschen mit Migrationserfahrung ergeben.

Im LVP Nördliches Emstal ergaben sich in den narrativen bzw. teilstandardisierten Interviews insbesondere mit den Migrationsbeauftragten, aber auch den kommunalen Vertreter\*innen bzw. Hauptverwaltungsbeamt\*innen wichtige Erkenntnisse für den Prozess. Die Gespräche mit den Menschen der Region entstanden insbesondere durch das Projektvorhaben ANNET und auf den Beteiligungsfesten.

Wenn Sie eine schriftliche Befragung durchführen, ist es wichtig, dass Sie mit dem Anschreiben (möglichst von vertrauenswürdiger Stelle), auf den Sinn und die weitere Verwertung der Antworten hinweisen. Auch hier entstehen allein durch eine Befragung Hinweise für die

<sup>7)</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Wissensmanagement. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468> (Stand 20.09.2021).



Akteur\*innen, die dazu führen können, dass diese eigene Aktivitäten im Handlungsfeld entwickeln.

Quantitative Befragungen müssen nicht immer statistisch relevant sein, aber seien Sie bei der Präsentation der Ergebnisse vorsichtig: Wenn Menschen Prozentzahlen sehen, neigen sie schnell dazu, diese auf das gesamte System zu übertragen. Daher sollten Sie auf jeden Fall immer die Anzahl der Befragten nennen und wie viele der Antwortenden sich auf die jeweiligen Fragen verteilen. Bei über 30 Antworten je Frage bzw. Teilmenge kommen Sie einer statistischen Relevanz schon näher.

## Reflexives Fragen

Im LVP Nördliches Emstal wurden ausgewählte Akteur\*innen bspw. gefragt, was sie jemandem, der/die in die Region kommen würde, über die Region und ihre Menschen berichten würden.

Beim reflexiven Fragen handelt es sich um eine Technik, die die zu Befragenden dazu anregt, über ihre eigenen Handlungen und Wahrnehmungen nachzudenken. Durch hypothetische oder auch provozierende Fragestellungen, wie z. B.: Was müssten Sie tun, um die Situation zu verschlimmern? Wer könnte in welcher Form dabei helfen? wird der oder die Befragte dazu angeregt, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten, die eigenen Möglichkeiten zu reflektieren und neue Wege zur Lösung von Problemen zu entwickeln.

### LITERATURTIPP:

Beilfuß, Carmen: Fragen können wie Küsse schmecken: Systemische Fragestellungen für Anfänger und Fortgeschrittene. Heidelberg, 2021

## Formen des Zuhörens

Zu Fragen ist notwendig und wertvoll. Noch wertvoller ist es allerdings, wenn die Antworten „aktiv“ gehört werden. Wahrscheinlich haben wir alle es bereits erlebt, dass unser Gegenüber nicht richtig zuhörte oder auch wir selbst das Gesagte nur an uns vorbeirauschen ließen. In Veränderungsprozessen gilt es, das aktive Zuhören zur Prämisse eines jeden Gesprächs zu machen. Nur so gelingt eine Form der Verständigung, die auf das gemeinsame Suchen und Finden neuer Lösungen ausgerichtet ist. Otto Scharmer und Katrin Käufer, beide Lehrende und Forschende am renommierten *Massachusetts Institute of Technology*

unterscheiden vier Stufen des Zuhörens<sup>8)</sup>. Für Ihren Veränderungsprozess sind vor allem Stufe zwei und drei besonders relevant:

1. **Downloading** bedeutet, dass Sie hören, was Sie bereits wissen. Was Sie hören überrascht Sie nicht, im Gegenteil, gehen Sie davon aus, dass genau das anzunehmen ist.

Im Nördlichen Emstal ergab sich aus den Gesprächen mit ausgewählten Ortsbürgermeister\*innen das Bild eines ländlich eher schwach strukturierten Raumes mit allen Herausforderungen, die solche Räume üblicherweise in Deutschland bzw. Niedersachsen zu bewältigen haben: Demographischer Wandel und Wegzug junger oder gut ausgebildeter Menschen, eingeschränkte Mobilität, rückläufige Infrastrukturangebote bzw. steigende Infrastrukturkosten u. v. m.

2. **Faktisches Zuhören** bedeutet, dass Sie aus dem eigenen Gedankenkreis herauschauen, die Differenz suchen, sehen was „draußen“ stattfindet, was anders ist als das, was Sie kennen. Sie öffnen sich für die Unterschiede gegenüber dem, was Sie wissen und was zu erwarten wäre. Scharmer betont jedoch: Für Change reicht dieses Zuhören nicht aus<sup>9)</sup>.

Im LVP Nördliches Emstal waren dies die Erzählungen anderer Akteur\*innen, z. B. die des Landkreises. Die Steuerungsgruppe erfuhr, dass hier viele Wege gefunden und schon Schritte gegangen wurden, um Integration zu fördern und zu unterstützen. Diese funktionierten durchaus anders, als man es selbst bis dahin umgesetzt hatte.

3. **Empathisches Zuhören** findet nicht nur in Ihrem Kopf statt, sondern beteiligt auch Ihre Gefühle. Diese nutzen Sie, um sich in die andere Person, ihre Erzählungen und ihr Erleben hineinzuspüren. Es geht darum, nicht nur die Daten und Fakten, sondern auch die Emotionen des Gesagten aufzunehmen. Wenn Sie

<sup>8)</sup> Scharmer, Otto; Käufer, Katrin: Führung vor der leeren Leinwand: Presencing als soziale Technik. In *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* Nr. 2 2008, S. 5f.

<sup>9)</sup> Otto Scharmer (2014): Zuhören ist nicht gleich zuhören. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VZ7VTQeJaEo> (Stand 12.09.2021).



Im LVP Nördliches Emstal entstand eine solche Situation des emphatischen Zuhörens mehrfach durch Berichte von Betroffenen und Unternehmen. Während ihrer Erzählung entstanden Fragen, die sich vorher nicht gestellt hatten und es wuchsen das Mitgefühl bzw. Begeisterung für das Neue. Eine Situation, die dies besonders gut illustriert, war eine Veranstaltung, bei der Vertreter einer ausländische Arbeitsvermittlungsgesellschaft, mit der ggf. Fachkräfte in die Region geholt werden sollten, über ihre Arbeit berichteten. Im Verlaufe des Vortrages entstand eine neue Perspektive auf die Frage der Fachkräftesuche im Ausland. Die Agentur beschrieb, wie schwierig es im eigenen Land mittlerweile sei, Arbeitskräfte zu finden, da diese alle ins Ausland gingen. Die Vermittlung ins Ausland sei daher einfach, die Vermittlung ins eigene Land sei schwierig. In der Folge würden dort selbst nur Arbeitskräfte aus anderen Ländern für den eigenen Arbeitsmarkt gesucht.

Durch diesen Perspektivwechsel wurde auch die Perspektive auf das Thema der Integration im Nördlichen Emstal beeinflusst. Die Steuerungsgruppe befand, es sei viel wichtiger, eine Willkommensregion zu sein, als Zuwanderung zu generieren. Es ginge nicht darum, Menschen zu überreden, in die Region zu kommen, sondern darum, für diejenigen, die hier leben oder leben wollen, so attraktiv zu sein, dass sie herkommen bzw. bleiben möchten. Die Steuerungsgruppe erkannte für sich, dass es sich lohne, in die Menschen zu investieren, die bleiben möchten, gleich, ob diese schon qualifiziert oder weniger qualifiziert seien. Der Ansatz des gemeinsamen Lernens und des sich gemeinsam Weiterentwickelns rückte in den Fokus.

sich auf diese Art des Zuhörens einlassen, beginnen Sie eine Situation durch die Augen eines anderen zu sehen. An dieser Stelle beginnt auch die Beziehungsarbeit, die die Netzwerke im Veränderungssystem stärkt.

Sich in das Gegenüber und das Erleben der Person hineinzusetzen, wird bspw. von vielen gefordert, die zur Gruppe der People of Colour (PoC) gehören. Sie fordern einen Perspektivwechsel der Aufnahmegesellschaft. Ihnen geht es um mehr Empathie seitens der sog. weißen Bevölkerung für ihre Perspektiven. Als Beispiel wird häufig die Frage, „woher kommst Du?“ angeführt und insbesondere kritisch betrachtet, wenn sie Personen nur aufgrund äußerlicher Merkmale gestellt wird. Meist ist die Frage gar nicht böse gemeint. Beim Gegenüber kann sie jedoch als Aus-

grenzung oder Ablehnung empfunden werden, wenn diese Person ein und dieselbe Frage viele Male und immer wieder gestellt bekommt, obwohl sie selbst in der Region geboren und aufgewachsen ist. Hören wir emphatisch zu, verstehen wir, dass dies aus der Perspektive der Gefragten sehr verletzend sein kann. Hier findet möglicherweise der Ansatz Widerhall, ein System um die Menschen herum zu entwickeln und nicht die Menschen an das System anzupassen<sup>10)</sup>. So entsteht Vertrauen, das Fredmund Malik treffend als „Katalysator für die Motivation, etwas zu verändern“ beschreibt<sup>11)</sup>.

4. **Schöpferisches Zuhören** beschreibt Otto Scharmer als „Wahrnehmungsfähig werden für das, was noch nicht da ist. Er nennt es „etwas entbergen“ und meint, aus dem empathischen Zuhören und dem gemeinsamen Gespräch etwas herauszuhören und das Potential freilegt. Scharmer macht eindrücklich

Im LVP Nördliches Emstal entstand diese Form des Zuhörens in einem Gespräch mit einem erfolgreichen Unternehmer aus der Region, der selbst mit Zugewanderten und ausländischen Fachkräften arbeitete. Sein Bericht in der Steuerungsgruppe war anregend, sodass die anwesenden Mitglieder der Steuerungsgruppe begannen, die Herausforderung vermehrt aus der unternehmerischen Perspektive zu betrachten. Aus dem Gespräch entstanden Fragen, z. B. wie es ihm gelungen war, Fachkräfte in die Region zu holen und vor allem, welchen Aufwand er betreiben musste, welche Schritte zu gehen waren, um diesen Personen einen guten Start zu ermöglichen. Daraus entwickelten sich erste Ideen und Impulse für die weitere Arbeit. Dieser Austausch beeinflusste die Haltung der Steuerungsgruppe gegenüber der Zusammenarbeit wesentlich. Es fanden weitere Treffen mit Vertreter\*innen der Wirtschaft statt, aus denen sich noch engere Bündnisse in Fragen der Integration mit Wirtschaftsverbänden, -netzwerken und den Kommunen sowie den Organisationen des Landkreises entwickelten. Es wurden Fördermittel beantragt, die im ersten Anlauf nicht bewilligt wurden. Doch die Region gab nicht auf und entwickelte das Projekt weiter. Im zweiten Versuch wurden die Mittel bewilligt, sodass das Projekt „Koproduktion Ländliche Wirtschaft“ gestartet werden kann.

<sup>10)</sup> Pfläging, Nils, Hermann, Silke: Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München, 2016, S. 55.

<sup>11)</sup> Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Frankfurt/New York, S. 136f.



deutlich, dass dieses Erkennen zukünftiger Möglichkeiten immer auch etwas mit dem eigenen Ich und dem Selbstverständnis darüber zu tun hat, was der Person wichtig ist, wie sie sich selbst in Zukunft sehen möchte<sup>12)</sup>.

## 3.2 Lernen von anderen

Lernen von anderen klingt profan, ist aber ein nicht zu unterschätzendes und meist erfolgreiches Vorgehen in Veränderungsprozessen. Es besteht die realistische Chance, dass ein Lösungsansatz für ein Problem bereits existiert und nicht mehr spezifisch für die Region entwickelt, sondern auf die Region übertragen werden kann. Gehen Sie also nicht davon aus, dass Sie allein auf dem Weg sind, eine Herausforderung zu bearbeiten oder ein Problem zu lösen. Nutzen Sie also die Erfahrungen und das Wissen anderer für sich und geben Sie Ihres ebenfalls aktiv weiter.

Die wichtigste Funktion guter Beispiele oder auch von Beispielen, die nicht gefallen oder nicht gelungen sind, ist es, Mut für den eigenen Weg und Umsetzungshinweise zu schöpfen. Lassen Sie sich durch Berichte inspirieren, gehen Sie hin und schauen sich die Umsetzung vor Ort an, laden Sie Referent\*innen ein und stellen Sie Fragen, Fragen, Fragen.

Im besten Fall laden Sie weitere Akteur\*innen aus dem Handlungsfeld oder dem Problemfeld hinzu. So schaffen Sie neue Impulse und finden ggf. weitere Verbündete für Ihren Veränderungsprozess.

Eine Umweltveränderung (Zuwanderung, Klimawandel o.a.) führt zu Veränderungen der inneren Funktionsweise Ihrer Region oder Kommune. Ein und dieselbe Umweltveränderung kann in unterschiedlichen Systemen jedoch unterschiedliche Wirkungen auslösen. Etwas, das in der einen Kommune oder Region funktioniert, kann in einer Kommune oder gänzlich andere Wirkungen auslösen und ist daher nicht 1:1 übertragbar. Daher ist es wichtig, sich an „guten“ Beispielen zu orientieren und diese im kulturbezogenen Kontext, im eigenen System anzuwenden bzw. sie hier anzupassen.

Prüfen Sie also gemeinsam, inwieweit die Bedingungen übertragbar sind und was Sie ändern müssten und möchten, um das Vorhaben in Ihrer Region umzusetzen.

<sup>12)</sup> Otto Scharmer: Zuhören ist nicht gleich zuhören. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VZ7VTQeJaEo> (Stand 12.09.2021).

Im LVP Nördliches Emstal stellte sich im Bereich der AG Wirtschaftsentwicklung, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und Fachkräftegewinnung, zunehmend die Frage, wie es gelingen kann, ein gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Unternehmen, der Zuwandernden und der Kommunen zugeschnittenes Vorgehen zu entwickeln. In mehreren Sitzungen mit Unternehmer\*innen, Kommunalvertreter\*innen, Sozialverbänden sowie Integrationslots\*innen sowie Ehrenamtlichen zeigte sich, dass Verbindlichkeit und ein an den unterschiedlichen Bedürfnissen ausgerichtetes Vorgehen von größter Bedeutung für den Erfolg bei der Problemlösung ist. Recherchen ergaben, dass der Landkreis Tübingen bereits über viel Wissen zu dieser Herausforderung verfügte. Kurzerhand wurde die damalige Integrationsbeauftragte des Landkreises zusammen mit Vertreter\*innen aus der Wirtschaft in die Steuerungsgruppe eingeladen.

Sie stellte die Vorgehensweisen ihres Landkreises vor. Neben der beeindruckenden Schilderung, wie viele Mittel und wie viel Personal der Landkreis aufwendet, um das Thema Integration zu managen, verfiel eine Idee besonders: Der Integrationsordner. Der Ordner fungiert als zentrale, DSGVO-konforme Anlauf- und Informationsbasis für alle, die mit den Belangen einer zugezogenen Person befassen, die beispielsweise eine Arbeit oder eine Wohnung sucht, Fortbildungswünsche hat oder ihren Status anerkennen lassen möchte. Im Ordner werden alle wesentlichen Dokumente wie Absprachen, Zeugnisse, Wünsche, Pflichten, Angebote etc. gesammelt und stehen zum Abruf bereit. Im Nördlichen Emstal wurde der Integrationsordner durch einige Steuerungsgruppenmitglieder zum „Navigationsordner“ umgetauft, als analoge sowie digitale Version entwickelt und an die Bedürfnisse vor Ort angepasst.

## 3.3 Einbindung von Verantwortungsträger\*innen

Verantwortliche einzubinden, die einen hohen Vernetzungs- und Bekanntheitsgrad haben, hilft dem Prozess bekannt zu werden und ermöglicht es zudem, die Einschätzungen der offiziell Verantwortlichen abzurufen (siehe Kapitel 3.). Grundsätzlich ist es von großer Bedeutung, dass Menschen mit Führungsverantwortung Gestaltungsräume ermöglichen. Besonders Ortsbürgermeister\*innen bieten sich als erste Anlaufstelle zur Vernetzung an. Sie kennen Ihre Dörfer, die Menschen, ihre Heraus-



forderungen, ihre Sorgen und bringen die notwendige Motivation mit, die Herausforderungen zu bewältigen. Sie stellen eine wichtige Verbindung in die Dörfer dar und bilden eine Schnittstelle zwischen der Politik der Gemeinde, der Samtgemeinde und der lokalen Ebene, dem jeweiligen Dorf. Laden Sie diese zu sich ein und kommen Sie mit ihnen ins Gespräch. Natürlich haben auch Ortsbürgermeister\*innen ihre ganz persönlichen Perspektiven. Daher ist es wichtig zu kommunizieren, ob sie in ihrer Amtsrolle oder als Privatperson teilnehmen möchten. Es kann hilfreich sein, auch beide Perspektiven einzubringen, wenn es die Gruppe zulässt.

In partizipativen Veränderungsprozessen ist das Zusammenwirken der Einwohner\*innen und der Politik ein schon viele Jahre diskutierter Vorgang. Nicht selten haben politische Verantwortliche das Gefühl, ihnen würde Macht und Verantwortung genommen, wenn viele Menschen mitreden. Nicht selten bestehen auch heute noch Bedenken, was dabei herauskommen könnte – vor allem wenn es um komplexe Herausforderungen geht. Die Einwohner\*innen mitzunehmen stabilisiert die Phasen des Veränderungsprozesses. Dies meint aber nicht, dass sie nun in jeden Schritt einzubinden sind. Es ist jedoch wichtig, Transparenz über das Geschehen herzustellen und zu verdeutlichen, dass die Verantwortungsbereiche der Führungspersonlichkeiten nicht ausgehebelt, sondern bereichert werden. Es gilt, die Arbeitsweise und Ergebnisse der Steuerungsgruppe auf das gesamte System zu übertragen, damit alle Beteiligten das Handeln in komplexen Situationen kennen- und nutzen lernen.

Im LVP Nördliches Emstal gaben die Ortsbürgermeister\*innen wichtige Hinweise zu den lokalen Gegebenheiten und steuerten sowohl ihr Netzwerk- als auch ihr implizites Wissen zum Prozess bei, indem sie an einem gemeinsamen Workshop teilnahmen. Gesammelt wurden Beispiele für gelungene Integration, Hinweise zu Akteur\*innen, die eingebunden werden sollten, Themen, die zum Systembild gehören und Fragen, die zum LVP aufkamen. Auch für die Verstetigung abgeleiteter Maßnahmen und Projekten sind die Ortsbürgermeister\*innen eine wichtige Unterstützung und Ressource.

### 3.4 Einbinden der Vielen

Viele Menschen niedrigschwellig einzubinden gelingt meist gut durch Feste. Maßgebliches Ziel der meisten Feste und größeren öffentlichen Veranstaltungen im Rahmen eines Handlungsfeldes oder einer Herausforderung ist

Im Nördlichen Emstal wurden sogenannte „Beteiligungsfeste“ ausgerichtet. Ziel war es, Menschen mit Migrationserfahrung mit bereits lange in der Region verwurzelten Einwohner\*innen spielerisch zusammenzuführen und einen niederschweligen Austausch zu ermöglichen. Das Motto Net(t) ist bunt – wir begrüßen unsere neuen Nachbarn herzlich!! wurde mit dem Satz und der Haltung „Mit den neuen Nachbarn und Nachbarinnen zusammenleben und die eigene Region gestalten, mit allen, die kommen und bleiben wollen, ist das große Ziel, dem sich das nördliche Emstal (NET) seit 2015 verschrieben hat“ eingeleitet. Alle Beteiligten sollten auf den LVP aufmerksam gemacht werden. Gleichzeitig bot sich die Chance, Ideen und Wünsche für ein gutes Zusammenleben von den Einheimischen sowie den Zugewanderten zu erfahren. Den Verantwortlichen war es darüber hinaus wichtig, Personen zu finden, die sich mit Lust und Interesse selbst engagieren und in den Prozess einbringen wollten, um eigene Ideen umzusetzen. Das Besondere an den Beteiligungsfesten war, dass eine Vielzahl von Kommunikationsanlässen geschaffen wurde: Es gab Mitmachaktionen, eine Befragung in acht Sprachen, Give Aways und Sitzgelegenheiten zum Ausruhen, Spielangebote für Kinder und Jugendliche sowie Essensangebote, die gemeinschaftlich von Einwohner\*innen, Zugewanderten und Einheimischen gestaltet und beigesteuert wurden.

es, Anlässe für Kommunikation zu schaffen, Informationen zu verbreiten, Öffentlichkeit herzustellen und Menschen zusammenführen.

**TIPP:** *Vom Tisch der Steuerungsgruppe zur Tafel für die Region. In der Steuerungsgruppe kennen Sie sich, bzw. lernen sich schnell kennen. Laden Sie viele weitere Akteur\*innen an Ihren Tisch ein, wird er zu einer Tafel. Viele sitzen gemeinsam daran, Sie hören und sehen aber nur noch einen Teil der Mitstreiter\*innen. Alle einzubinden braucht Kommunikation mit Reichweite und einer Vielfalt an Methoden, die konkrete Betonung von Themen und eine empathische, zielgruppengerechte Ansprache. „Ein solches Vorgehen ist viel besser als die übliche kommunikative Sackgasse: Die Tischrede des Tafelvorsitzenden – mit anschließendem Getuschel<sup>13)</sup>“.*

<sup>13)</sup> Pfläging, Nils, Hermann, Silke: Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München, 2016, S. 34.





Im LVP Nördliches Emstal entstand unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus der Beteiligungsveranstaltung mit den Ortsbürgermeister\*innen das folgende Systembild. Im weiteren Verlauf des Prozesses diente es immer wieder als „Landkarte“ für die Entwicklung und Weiterverfolgung verschiedener Themen und Handlungsfelder.

Erkenntnisse über Vernetzungen, Themen, Funktionen, Motivationen und Steuerungsmöglichkeiten. Versuchen Sie diese auch bildlich darzustellen, um Wechselwirkungen und zentrale Knotenpunkte in Ihrem System zu erkennen.



### 3.5 Ein Systembild erstellen

Systembilder zu erstellen hilft Ihnen dabei, tiefer in die Wirkungsgefüge Ihres Handlungsfeldes einzudringen, ihre Komplexität zu erkennen und gleichzeitig zu reduzieren. Anhand von Fragen wie z. B. danach, wer oder was zum System bzw. der zu bearbeitenden Herausforderung gehört oder mit welchen Wechselwirkungen zwischen Beteiligten (bspw. zwischen Menschen mit Fluchterfahrungen und Menschen, die ihren Heimatort nie verlassen haben) zu rechnen ist, verschaffen sie sich einen guten Überblick über das Gesamtgefüge, in dem sie sich bewegen. Um tiefer einzusteigen, nutzen Sie die von Ihnen gesammelten Informationen und versuchen bspw. zu ergründen, welche Interessen die Beteiligten Akteur\*innen warum verfolgen, und welche Verbindungen zwischen ihnen erkannt oder vermutet werden können. Nicht selten ergeben sich daraus erhellende und überraschende



**LITERATURTIPP:**  
 Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart, 2000.



## 4. REFLEKTIEREN

»Der erste Grundsatz ist, dass Du Dich selbst nicht zum Narren halten darfst – und Du bist der Mensch, den Du am einfachsten täuschen kannst.«

*Richard Feynman*

Wenn Sie sich fragen, wie es gelingen kann aus der nun vorhandenen Informationsvielfalt die richtigen Ziele herauszufiltern und sinnvolle Entscheidungen abzuleiten, kann es hilfreich sein, Ihr eigenes Denken und Handeln zum Gegenstand des Nachdenkens zu machen. Besonders wichtig ist es, sich von der eigenen Ich-Perspektive zu lösen und zu verstehen, dass die eigenen Meinungen, Einstellungen und Sichtweisen auf individuellen Erfahrungen und Lebensumständen basieren und somit nicht für alle gelten können. Nur so ist es möglich, die Perspektive anderer einnehmen und diese verstehen zu können<sup>14)</sup>.

Im LVP Nördliches Emstal bedeutete dies insbesondere Perspektiven und Betrachtungsweisen von direkt mit dem Thema „Integration“ verbundenen Menschen in den Blick zu nehmen. Was wissen direkte Beteiligte bzw. Zugezogene über die Willkommensregion? Wie möchten sie sich einbringen? Woran würden sie erkennen, dass sich etwas ändert? Das sind nur Beispielfragen für eine breite Reflexion, in die möglichst viele aus dem Handlungsfeld „Willkommensregion“ eingebunden werden sollten. Insbesondere über das Pilotvorhaben ANNET (siehe Kapitel 6.1) sollten Rückmeldungen von Menschen, die selbst Migrationserfahrung hatten oder mit Themen des Handlungsfeldes befasst waren, erfolgen. Leider hat die Corona-Pandemie diese Entwicklungsprozesse verzögert.

<sup>14)</sup> Moldaschl, Manfred.: Institutionelle Reflexivität. In: Rehberg, Karl-Siebert; Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Hrsg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2. Frankfurt am Main, 2006, S. 3ff, URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-142301> (Stand 25.08.2021).

### 4.1 Selbst- und Prozessreflexion

Wenn Sie wissen möchten, wo Sie derzeit im Prozess stehen, sind Visualisierungen und Metaphern grundsätzlich eine gute Methode. Auf manche Gedanken würden Sie nicht so schnell kommen, wenn Sie es aufschreiben sollten. Wenn Sie aber bildliche Analogien bilden, erhalten Sie sicher spannende neue Erkenntnisse.



#### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Bauen Sie regelmäßig Reflexionschleifen in Ihren Prozess ein. Überdenken Sie die gemachten Erfahrungen. Wo stehen wir? Was haben wir Neues erfahren? Was fällt uns leicht, was schwer?

#### Arbeiten mit Metaphern

Übertragen Sie Ihren Prozess beispielsweise einmal in die belebte Welt des Meeres und versuchen Sie den aktuellen Zustand Ihres Veränderungsprozesses darauf zu übertragen. Ihnen stehen alle Wesen und Umweltbestandteile sowie alle Perspektiven zur Verfügung, also Fische, Pflanzen, Inseln, Schiffe, Tiefen und Sandbänke. Alle Assoziationen die Ihnen einfallen, können Sie in Ihr Bild der Prozessbeschreibung übertragen. Dabei kommt es nicht darauf an, wie gut Sie zeichnen können, sondern darauf, was Sie zeichnen und was Sie mit dem Bild ausdrücken möchten. Die Methode unterstützt Sie dabei, einen Prozesszustand aus der Perspektive aller zu beschreiben, darüber zu sprechen und aus diesen Erkenntnissen nächste Schritte abzuleiten.

Ein gutes Beispiel für eine solche Metapher bzw. Fabel bietet das Buch „Das Pinguin Prinzip“. Es stellt einen Veränderungsprozess anhand einer Pinguinkolonie dar, deren



Eisscholle schmilzt. Schritt für Schritt entwickelt sich in der Kolonie eine völlig neue Vision der eigenen Lebensart und eine hierzu passende Kultur.

Im LVP Nördliches Emstal entstanden unterschiedliche Bilder, die verschiedene Aspekte fokussierten. Einige zeichneten Fische, die nicht zum Schwarm gehörten und dazu kommen sollten und wollten, andere nutzten das Bild des Brückenbauens, wiederum andere nutzten die Beschreibung des Kampfes gegen Strudel (die das Alte Handeln repräsentierten).

#### LITERATURTIPP:

Kotter, John; Rathgeber, Holger:  
Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. München, 2011



*Bildliche Metapher zum Veränderungsprozess aus dem LVP Nördliches Emstal*

#### Die Vier-Zimmer-Methode

Mit Hilfe der Vier-Zimmer-Methode können die Teilnehmenden **reflektierend einen Veränderungsprozess durchlaufen**.

- Zimmer 1: Zimmer der Zufriedenheit
- Zimmer 2: Zimmer der Verleugnung
- Zimmer 3: Zimmer der Verwirrung
- Zimmer 4: Zimmer der Erneuerung

Gemeinsam geht die Gruppe durch alle Zimmer. Die Zimmer sind durch vier Pinnwände dargestellt, die in einem Kreuz aufgestellt sind. In jedem Zimmer finden sich Zitate, die die Stimmung im Zimmer widerspiegeln. Im jeweiligen Zimmer können die Zitate um Aspekte aus der Gruppe

ergänzt werden. Dadurch entsteht Reflexion, Einschätzungen zum Prozessstatus uvm.

Dicht neben Zimmer 1 befindet sich Zimmer 4, das „Zimmer der Erneuerung“. Auch wenn die Abkürzung nahe liegt, ist es nicht möglich von Zimmer 1 direkt in Zimmer 4 zu gelangen. Vorher müssen alle vorherigen Zimmer durchlaufen werden, um das Zimmer der Erneuerung zu erreichen.

Im Anschluss an das Durchlaufen aller Zimmer können die Teilnehmenden überlegen, in welchem Zimmer sich der gesamte Veränderungsprozess befindet, ob sich Teilsysteme in unterschiedlichen Zimmern befinden und/oder welche Maßnahmen hilfreich sein können, um z. B. das erste Zimmer zu verlassen.

Die Steuerungsgruppe fragte sich nach intensivem Durchlaufen der vier Zimmer, in welchem Zimmer sie sich im Prozess gerade befänden. Hier waren nicht alle der gleichen Ansicht. Einig war sich die Gruppe jedoch darüber, dass die Steuerungsgruppe und die bisher eingebundenen Akteur\*innen nicht so schwer zu motivieren waren, durch die Zimmer zu gehen. Vielmehr bestünde die Herausforderung darin, dass ein Großteil der Menschen der Region sich in dem Zimmer der Zufriedenheit/Selbstzufriedenheit befinde und wachgerüttelt werden müsse. Die Fähigkeit, die Perspektive der Bevölkerung zu verstehen, sei die größte Herausforderung im Rahmen des Veränderungsprozesses.

Indem Sie diese Methode in größeren Abständen immer wieder einmal anwenden, wird deutlich, wie sich der Veränderungsprozess weiterentwickelt hat. Zudem erhalten Sie wichtige Hinweise für die nächsten strategischen Schritte.

#### LITERATURTIPP:

Rohm, Armin: Change Tools:  
Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen.



## 4.2 Soziale Systeme als Resonanzraum für das eigene Handeln

Systemische Strukturaufstellungen und Übungen sind hilfreich, um sich komplexe Zusammenhänge und Reaktionsweisen sozialer Systeme zu verdeutlichen, leiblich zu erfahren und zu erspüren. Mit ihrer Hilfe kann es Gruppen gelingen, die Struktur und Veränderungsdynamik eines Systems zu modellieren und zu modifizieren.



### LITERATURTIPP:

Arnold, Rolf (Hrsg.): Veränderung durch Selbstveränderung: Impulse für das Changemanagement. Baltmannsweiler, 2011.

Strukturaufstellungen ermöglichen Erkenntnisse und Rückschlüsse auf das „Verborgene“, reduzieren Komplexität und tragen im Sinne eines ganzheitlichen Verständnisses gleichzeitig zur Erweiterung der individuellen Perspektiven bei. Diese Methoden sind geeignet, um System-Kompetenz aufzubauen sowie Orientierungswissen und Navigationsvermögen bei den Mitwirkenden herzustellen<sup>15)</sup>.

In LVP Nördliches Emstal wurde mittels einer Übung aus dem Repertoire systemischer Aufstellungen erprobt, wie sich ein komplexes System lenken lässt und wie anders es sich verhält, wenn alle Teilsysteme die Ziele kennen und sich eigenverantwortlich für die Umsetzung einsetzen.

<sup>15)</sup> Rosner, Siegfried: Systemische Strukturaufstellungen als Politische Bildung und Arbeit. URL: <https://www.praxis-der-systemaufstellung.de/artikel/items/systemische-strukturaufstellungen-als-politische-bildung-und-arbeit.html> (Stand 24.08.2021).



## 5. WILLEN ERNEUERN, SICH VERBÜNDEN UND ZIELE DEFINIEREN

»Tiefste Gemeinschaft kommt aus einem gemeinsamen Wollen.  
Das Wollen ist das Elementarste in unserem Wesen.«

*Albert Schweizer*

Den Willen zur Veränderung immer wieder zu erneuern ist wichtiger, als Sie im ersten Moment vielleicht erwarten würden. Veränderung braucht Durchhaltevermögen und den Glauben an die Sinnhaftigkeit der Veränderung. Besonders herausfordernd ist dabei die Tatsache, dass Sie das Ziel gar nicht immer klar vor Augen haben können, die entstandene Vision ist manchmal noch unscharf und wird durch unterschiedliche Perspektiven sehr unterschiedlich wahrgenommen oder definiert.

Haben Sie nun den Status Quo erfasst, möglichst umfassend und perspektivenreich beschrieben und reflektiert und dabei möglichst viele Personen verschiedener Ebenen aus dem beobachteten Handlungsfeld eingebunden, gilt es nun, sich mit jenen zu verbünden, mit denen Sie die Veränderungen konkretisieren und umsetzen möchten. Dies müssen nicht zwingend dieselben Personen oder Institutionen sein, mit denen Sie bisher gearbeitet haben. Möglicherweise verfügen diese gar nicht über die notwendigen Ressourcen für ausgewählte Veränderungsschritte. Sie sollten jedoch transparent kommunizieren, warum Sie wen wo einbinden und was von den erarbeiteten Vorschlägen und Ideen durch wen und mit wem umgesetzt werden soll.

Dazu dienen die Methoden der Selbst- und Prozessreflexion (siehe Kapitel 4.<sup>16</sup>) Beteiligungsveranstaltungen sowie Vernetzung und Gespräche mit Akteur\*innen des identi-

fizierten Zielsystems, denen Sie empathisch und schöpferisch zugehört haben.

Ihr LVP ist die „leere Leinwand“, auf die Bilder der Zukunft, die Sie erreichen wollen, projiziert, gemalt, gezeichnet werden<sup>16</sup>. Dazu benötigt Ihr LVP Raum für Kreativität, Atmosphäre, Raum zum Erproben und die Möglichkeit zu scheitern bzw. sich zu irren. Viele Ideen sind wahrscheinlich schon im Verlaufe Ihres Veränderungsprozesses entstanden und erste Projekte, vielleicht sogar als sogenannte „Quick Wins“ (schnelle Erfolge) umgesetzt worden.

### 5.1 Zukunft antizipieren und die Vision erzählen



#### 3-SEKUNDEN-HINWEIS:

Befassen Sie sich mit MEGA-Trends und fragen Sie, welche für Ihre Herausforderung Bedeutung haben und wie Sie sich dazu aufstellen wollen.

Zukunft zu antizipieren meint, dass Sie sich mit dem, was aus der Zukunft auf Sie zukommt, befassen, es hinterfragen, was dies für die Gegenwart und die nahe Zukunft Ihrer Region bedeuten kann. Welche **Megatrends**<sup>17</sup> werden in Zukunft für die Region Bedeutung haben? Welche

#### LITERATURTIPP:

Horn, Klaus Peter; Brick, Regine: Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Offenbach, 2001

<sup>16</sup> Vgl. Scharmer, Otto; Käufer, Katrin: Führung vor der leeren Leinwand: Presencing als soziale Technik. In OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 2 2008, S. 5f.

<sup>17</sup> Zukunftsinstitut GmbH: Megatrends. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (Stand: 01.09.2021).



Wirkungen werden von Ihnen ausgehen und wie wollen sich die Menschen in der Region des LVP in Zukunft aufstellen. Welche Geschichten verdeutlichen die Vision? Zukunft zu antizipieren bedeutet, sich auf das Unbekannte vorzubereiten. Setzen Sie sich mit unwahrscheinlichen und wahrscheinlichen Entwicklungen auseinander, hinterfragen sie Entwicklungen und überlegen Sie, woran Sie teilhaben möchten und woran nicht

Öffentlichkeitsarbeit, die Zusammenarbeit mit den Medien, Social Media, Influencer\*innen und weiteren Akteur\*innen, die mit der Veröffentlichung von Informationen zu tun haben, sollten Sie in die Erzählung Ihrer Geschichte über die Vision einbinden und mit Ihnen zusammenarbeiten. Jede Geschichte setzt neue Impulse, neue Ideen und kann Teil der neuen Erzählung sein, die die Menschen in der Region begeistert. Auch dies ist

Im LVP-Prozess wurde die Geschichte der Willkommensregion Schritt für Schritt eingeübt. Zu Beginn fühlte es sich für einige wohl noch fremd an, von der Willkommensregion zu erzählen oder zu berichten. Da davon ausgegangen wurde, dass trotz zurückgehender Zuwanderungszahlen mit noch vielen Zuwanderungswellen zu rechnen sei, fanden aber immer häufiger Diskussionen über die Notwendigkeit statt, sich auf Zuwanderung vorzubereiten. So nahm das Bild der Willkommensregion Stück für Stück Gestalt an. Dabei half vor allem auch die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit: Viele Gespräche, insbesondere im Rahmen eines Presseworkshop mit Medienvertreter\*innen der Region, Interviews mit Medienschaffende, Einladungen der Medien zu Veranstaltungen, die Umsetzung und Einübung der Öffentlichkeitsarbeit durch Veröffentlichungen in einem quartalsweise erscheinenden Magazin und die Entwicklung erster Ideen für ein Öffentlichkeitskonzept mit einem Fernsehsender und mit diesem verbundenen Social-Media-Kanälen, schafften Aufmerksamkeit und Identifikation.

Um den Wiedererkennungswert zu steigern und auch überregional als Marke sichtbar zu werden, wurde zudem ein eigenes Logo für die Region entwickelt. Die Idee, das Logo an den Ortseingängen aufzustellen, auf dem Briefpapier zu nutzen, sollte die Willkommensregion breit kommunizieren. Dieser Schritt ist noch nicht umfassend gelungen, braucht er doch Zeit, viel Kommunikation und Ressourcen (Siehe Kapitel 7. „Strukturen festigen und Prozesse verstetigen“).

Arbeit, deren Erfolg nicht gleich spürbar wird. Überhaupt merken sie selten sofort, ob Sie mit den ganzen Veränderungsimpulsen erfolgreich sind. Doch bleiben Sie dabei, gehen Sie Ihren Weg, auch wenn Sie den einen oder anderen Umweg nehmen müssen oder ein Vorhaben gescheitert ist. Selbst wenn sich die Erzählung Ihrer Vision leicht verändert, ist das Teil des Prozesses. Denken Sie an den Ausspruch „Europa erfindet sich jeden Tag neu“ und dennoch steht darüber die Vision eines gemeinschaftlichen, großen, partnerschaftlichen Lebens- und Wirtschaftsraumes. So ist es auch mit Ihrer und jeder Region. Nur mit dem Unterschied, dass die LVP-Region genau mit diesen Veränderungsimpulsen arbeitet, sie nutzt und sich der großen Dynamik der Entwicklungen bewusst ist.

## 5.2 Ziele / Meilensteine setzen



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Spüren Sie in sich hinein, was Ihnen! wichtig ist, wofür Sie sich einsetzen wollen, wofür Sie Energie und Ressourcen einsetzen und an welcher Zukunft Sie mitwirken möchten.

Mit dem Entstehen des Zielszenarios schaffen Sie den Rahmen, um konkret werden zu können. Beschreiben Sie die großen Ziele und zeigen Sie beispielhaft, wie diese konkretisiert werden können. Welche Zielgruppen gehören zu welchen Handlungsfeldern und wie können Sie diese dazu motivieren, an der Umsetzung Ihrer Ziele mitzuwirken?, ist die zentrale Frage für diese Schritte.

Gemeinsam mit den gefundenen Akteur\*innen definieren Sie Teilziele und setzen Meilensteine. Sie helfen Ihnen dabei, Ihre Vision im Blick zu behalten, nachjustieren oder festzustellen, wo Sie nicht weiterkommen.

Belassen Sie die Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen bei den Akteur\*innen. Ihre Aufgabe als Initiator\*in, als Steuerungsgruppe oder als beratendes Büro ist die gemeinsame Prozesslenkung und die Einladung an alle Beteiligten zur gemeinsamen Prozessführung, Ermöglichung, Begleitung und Reflexion. Sie motivieren und unterstützen die anderen und lenken den Prozess.



Zur Halbzeit entwickelte die Steuerungsgruppe sieben Handlungsfelder und bestimmte Verantwortliche für deren Umsetzung. Viele Ideen, Konzepte und Ziele wurden entwickelt, aber nur ein Teil davon wurde umgesetzt.

Ein halbes Jahr zuvor hatte die Gruppe ihre Ziele noch einmal formuliert, den Status hinterfragt, diskutiert, welche der Ziele schon erreicht wurden und was bis 2020 noch erreicht werden sollte.



**TIPP:** Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für die konkrete Umsetzung aller Ziele, sondern nur für Ihre eigenen. Übernehmen Sie bspw. als Steuerungsgruppe die Verantwortung für die Verteilung von Ressourcen und das Controlling. Stimmen Sie die Verantwortung für die anderen Ziele mit Akteur\*innen oder einzelnen Teilnehmenden ab.

Die Umsetzung der jeweils eigenen Ziele kann hilfreich durch das Formulieren SMARTER Ziele unterstützt werden. SMARTE Ziele sind **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ktiv beeinflussbar, **R**ealistisch und **T**erminiert<sup>18)</sup>.

Vision, Erwartungen und Ziele haben viel miteinander zu tun. Fokussieren Sie lieber auf weniger, aber größere Ziele, die sie in kleinere Meilensteineinheiten unterteilen. Auf diese Weise sind Sie flexibler und können Flippen.

<sup>18)</sup> Vgl. Heinrich Böll Stiftung: SMART-Ziele. URL: <https://kommunal-wiki.boell.de/index.php/SMART-Ziele> (Stand 27.09.2021).

## 5.3 Flippen

In agilen Prozessen „flippen“ sich die Projekt- oder Prozessgruppen von Fall zu Fall bzw. von Entscheidung zu Entscheidung. Das bedeutet, dass es keinen langfristigen ausgearbeiteten Plan gibt, in dem alle Schritte schon konkret vorgegeben sind und an den sich durchgängig gehalten wird. Stattdessen wird der Prozess je nach den bisherigen Ergebnissen im Hinblick auf die grobe Richtung immer wieder angepasst.

Das Prinzip des „Flippens“ ist sehr gut an der Projektentwicklung im Nördlichen Emstal nachvollziehbar. Zu Beginn des Prozesses wurden zahlreiche Projektideen entwickelt, Verantwortlichkeiten festgelegt und sogar erste Zeitpläne, wann Vorhaben angepackt werden sollten. Dies waren z. B. Kommunikationsanlässe wie „Die (Net)te Bank“, die eingesetzt werden sollte, interkulturelle Gärten, Chill- und Grillfest, Pfad interkultureller Begegnung, Datenbank der guten Beispiele, Erzählungen von „Hiergebliebenen“ uvm. Nachdem sich nach einiger Zeit zeigte, dass Energien und Ressourcen für einige Themen nicht generiert wurden, stellten die Akteur\*innen Ideen entweder in einen Ideenspeicher oder wandelten die Ideen ab. So wurde z. B. die Idee, Chill- und Grillfeste auszurichten, in die Veranstaltung von Beteiligungsfesten (siehe Kapitel 3.4 „Einbinden der Vielen“) umgewandelt. Weitere Ziele wurden verstärkt in den Vordergrund geschoben, z. B. die AG Arbeitsmarktintegration. Aus dem Ansatz, interkulturelle Begegnung zu fördern, entstand die Idee für ein partizipatives Kunstprojekt unter dem Namen „LandArt“. Um weitere Unterstützer\*innen und damit auch Ressourcen zu gewinnen, wurde auch der Vernetzungsgedanke ausgeweitet. Daraus entwickelt sich die Idee der Verwaltungsveranstaltung, bei der Mitarbeiter\*innen aus den Kommunen ihre Ideen teilen und Projekte initiieren konnten.

In einer Steuerungsgruppensitzung Anfang 2019 formierte sich in der Diskussion so auf einmal ein klares Bild von Handlungsbereichen und großen Themenfeldern, die auf dem Weg zur Willkommensregion in Angriff genommen werden sollten. Von der Einbindung der Gesellschaft, über die Möglichkeit, leicht die deutsche Sprache zu erlernen, Angebote in der Region Arbeit und Wohnungen zu finden und Kinderbetreuung zu organisieren bis hin zur Anforderung, Erfolge zu kommunizieren und neue Methoden und Sichtweisen zu erlernen und kennenzulernen.



Dieses andere Vorgehen verschafft mehr Flexibilität in der Umsetzung, soll dabei aber nicht konkrete Projektpläne für die Umsetzung überflüssig machen. Vielmehr geht es um den Weg zum Ziel, der in ständiger Reflexion mit den Anforderungen neu justiert werden kann.

Das Vorgehen in kleineren Schritten erfordert immer wieder, die Richtung zu evaluieren. Lenken Sie Ihren Blick auf die Erfolge und Misserfolge, um daraus zu lernen und die nächsten Schritte noch zielführender zu gehen.



## 6. AUSPROBIEREN, ÜBEN UND DAS MORGEN GESTALTEN

»Man bleibt jung,  
solange man noch lernen, neue  
Gewohnheiten annehmen  
und Widerspruch ertragen kann.«

*Marie von Ebner-Eschenbach*

Sie haben sich mit der Herausforderung intensiv befasst, in sich hineingehört, ob Sie die Veränderung wirklich wollen, ob sich die Anforderungen von außen und der innere Wille verbinden. Damit verfügen Sie über die benötigte Kernfähigkeit, mit Kopf, Herz und Hand passende Projekte für Ihre Region zu entwickeln und zu starten.

Testen Sie sich dabei behutsam aber mutig und stetig voran. Wenn das Neue zu schnell und flächendeckend umgesetzt wird, kann dies Ihr System, Ihre Abläufe oder gar Vertrauen gefährden und Ihre Mitbürger\*innen überfordern. Viele Innovationen und neue Ideen werden deshalb eher als Experiment in die Welt gebracht. Auch Ihre Projekte sollten Sie also nicht gleich für das ganze System umsetzen, sondern lieber viele kleinere „Veränderungsfeuer“ an unterschiedlichen Orten legen.

### 6.1 Prototypen entwickeln

Die gemeinsame Entwicklung von **Prototypen** will dem „Neuen“ Raum geben, sich zu entfalten. In diesem können sich Netzwerke engagierter, neugieriger, mutiger Menschen zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zusammenfinden. Prototypen entstehen in einem noch geschützten Raum, z. B. als Pilotvorhaben oder als Modellversuch, der noch nicht mit allen realen Systemen vernetzt ist. Sie dürfen scheitern und stellen ein Übungsfeld für das Ausprobieren, den Kreativraum für das Neue dar.

Der Einsatz von Prototypen ist wichtig. Sie können angepasst werden und dienen dazu, aus Irrtümern zu lernen, das Ganze anzupassen, nachzujustieren, zu verbessern oder wieder komplett zu verwerfen. Sie schaffen Vertrauen in das Neue und ermöglichen dem gesamten System, auch den Akteur\*innen, die noch nicht überzeugt sind, die Veränderung kennenzulernen.



#### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn das eine oder andere Projekt nicht (sofort) seine erhoffte Wirkung entfaltet oder auf Widerspruch stößt. Justieren Sie nach und bleiben Sie dran!

Die Messung des Erfolges von Prototypen ist in dynamischen Prozessen schwierig. Die Wirkungen entstehen zum einen nicht immer dort, wo sie zu erwarten waren und setzen zum anderen oft erst sehr zeitversetzt ein. Zeit ist also eine sehr wichtige Komponente. Es kann sein, dass das jeweilige Vorhaben zuerst lediglich dabei hilft, ein Problem nicht größer werden zu lassen und lange Zeit kaum eine echte Wirkung sichtbar wird. Dann aber nimmt man die Veränderung plötzlich und häufig wahr. Anders verhält es sich, wenn das Vorhaben einem aktiven Bereich angehört, in dem Ursache und Wirkung klar in Beziehung zu setzen und erkennbar sind.



Prototypen sind ein elementarer Bestandteil eines Ländlichen Veränderungsprozesses und die Verbindung zwischen der Vision, den Zielen und der Alltagswelt.

Ziel war es, viele Akteur\*innen für den ländlichen Veränderungsprozess zu gewinnen, Verbündete für den Wandel zu finden. Es zeigte sich, dass Digitalisierung eine wichtige Hilfestellung für das gemeinsame Kommunizieren sein würde, aber auch, dass es sehr niedrigschwellige Angebote für die Einbindung von Menschen mit Migrationserfahrung brauchte. Nicht ausreichende Sprachkenntnisse oder auch Kenntnisse im Umgang mit kollaborativen Software-Programmen erforderten Lernmöglichkeiten. Diese galt es vor Ort anzubieten. Nur so schien es möglich, die Menschen der fünf Orte miteinander zu vernetzen. So wurde ein Prototyp – ein Pilotvorhaben entwickelt, welches als wichtiger ergänzender und zentraler Baustein das Ziel verfolgte, Menschen an analoge Orte einzuladen und sie dann digital zu vernetzen.

Dies wurde mit einem eigenen Pilotvorhaben beantragt und prototypisch im Projektvorhaben Agiles Netzwerk Nördliches Emstal (ANNET) – online unter <https://annet-emstal.de/annet-digital.html> – umgesetzt. Dieses Vorhaben schloss eine Schnittstelle zwischen der Steuerungsgruppe und den Menschen mit Migrationserfahrung bzw. den Menschen in den Dörfern der LVP-Region. Es war und ist eine Einladung an Sie alle, sich zu verbinden und über die Gemeinden hinweg digital zu vernetzen. Durch die Plattform entstanden gemeinsame Veränderungs-ideen für die Region „von unten“, die es im Verlaufe der weiteren Jahre umzusetzen gilt. Zudem ist es ein erster Baustein zur Verstetigung (siehe Kapitel 7. „Strukturen festigen und Prozesse verstetigen“). Doch auch in diesem Projekt entstehen Zielanpassungen in einem neuen Prozess stetiger Veränderung. Von Beginn an war ANNET, was es am Ende wieder werden sollte. In der Zwischenzeit wurde das Projekt reduziert auf Willkommensräume, die entstehen sollten und sich vornehmlich an Menschen mit Migrationserfahrung in Verbindung mit Einheimischen richteten. Im zweiten Schritte wurde die Ideen wieder auf die Ursprungsidee fokussiert, in der ANNET ein Netzwerk u.a. als Co-Working-Räume und Kreativschmieden, als Vernetzungsräume und soziale Orte zu verstehen ist.

#### LITERATURTIPP:

PHINEO gemeinnützige AG: Was ist Wirkung?  
URL: <https://www.wirkung-lernen.de/wirkungsplanen/was-ist-wirkung/> (Stand 19.09.2021)

**TIPP:** *Orientieren Sie sich vermehrt an den Wirkungen Ihres Handelns. Suchen Sie bspw. eher danach, ob aus einer Veranstaltung interessante Impulse hervorgehen, anstelle zu messen, wie viele Teilnehmende dort waren. Wenn nur zwei Personen anwesend waren, die nach Ihrer Veranstaltung eine innovative Idee entwickeln, die für die Region von hoher Bedeutung ist, kann dies wirkungsvoller sein, als wären 40 oder 50 Teilnehmende anwesend, von denen ggf. aber niemand den Impuls aufgreift.*

## 6.2 Design Thinking

„Design Thinking ist eine humanistische Methode – und Haltung – zur Lösung komplexer Probleme und Entwicklung innovativer Ideen. Dabei werden Arbeitsweisen und -mittel von Designern in einem nicht-linearen Prozess (Verstehen, Beobachten, Ideenfindung, Prototyping, Verfeinern und Lernen) von einem multidisziplinären Team iterativ angewandt<sup>19)</sup>.“

Ein Design Thinking-Prozess orientiert sich primär an den Perspektive der Anwender\*innen bzw. der Zielgruppe. Von dieser Perspektive aus wird gedacht. Daher ist es grundlegend für den Erfolg, **vielfältige Teams** zu bilden und verschiedenen Fähigkeiten und fachlichen Disziplinen einzubinden.

Wie auch für den ländlichen Veränderungsprozess in Kapitel 3, „Das ‚Jetzt‘ erkunden und sich verbinden“ beschrieben, geht es im Design-Thinking-Prozess darum, Empathie für anderen Perspektiven zu gewinnen, ein gemeinsames Verständnis für die Fragestellung, das Produkt, oder die Idee zu entwickeln, Ideen zu generieren und erste Prototypen zu entwickeln.

Wenn Ihnen jetzt auffällt, dass dies eine Kurzbeschreibung des Ländlichen Veränderungsprozesses sein könnte, geben wir Ihnen Recht.

<sup>19)</sup> Schäfer, Philipp: Abstract zum Vortrag 21 „Design Thinking“ auf der re:publica 2011. URL: <https://av.tib.eu/media/20883> (Stand 25.8.2021).



**Beispiel 1:** Im LVP Nördliches Emstal gab es mehrere Bausteine, die sich an die Vorgehensweise im Design-Thinking angelehnt haben. Die Entwicklung des Navigationsordners orientierte sich an den Bedürfnissen zahlreicher Zielgruppen. Es wurden sowohl die Bedürfnisse als auch die Fähigkeiten und Wünsche der Zuwandernden sowie die Integrationsangebote der Kommunen und Unternehmen transparent dokumentiert. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es eine Weile und gemeinschaftliches Lernen des Umgangs mit dem Navigationsordner benötigt, bis die Wirkungen im gesamten System erkennbar werden.

**Beispiel 2:** Auch bei der partizipativen Entwicklung von LandArt – Kunstwerken in jeder Kommune gab es eine Vorphase, die an das Design-Thinking angelehnt war. Aus jeder Kommune nahmen Vertreter\*innen aus

dem Kunst- und Kulturbereich an einer Großgruppenveranstaltung teil, in deren Rahmen alle Phasen des Design-Thinkings bis hin zur Entwicklung kleiner Prototypen für die jeweilige Kommune durchlaufen wurden. Die Umsetzung in den Kommunen wurde aufgrund der Corona-Pandemie vorerst zurückgestellt. An der Veranstaltung nahmen über 100 Personen aus den fünf Kommunen teil.

**Beispiel 3:** Auch die Verwaltungsveranstaltung fand als Großgruppenveranstaltung statt und durchlief einen Prozess, indem Elemente des Design-Thinkings verwendet wurden. Dieser Prototyp wurde als Blaupause für die Vernetzung über die Kommunen hinweg entwickelt, um positive informelle Strukturen wie ein Netz zwischen den Kommunen im Handlungsfeld zu entwickeln.

Übertragen Sie dieses Prinzip als Grundmodell auf Ihren Prozess und lernen und verbessern sie Ihre Prototypen in einem „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“, kann Ihre Region bereits als „Lernende Region“ bezeichnet werden. Indem Sie Ihr Handeln durch Vernetzung und Austausch mit den Menschen Ihrer Region an die sich immer wieder verändernden Herausforderungen anpassen und ebenso reflektieren, ob die Wirkungen Ihres Handelns die erwünschten Erfolge bringen, entstehen Rückkopplungsschleifen, die es „der Region“ möglich machen, sich schnell an neue Anforderungen und Herausforderungen anzupassen.

#### LITERATURTIPP:

Osnann, Isabell; Mayer, Lena; Wiele, Inga: Design Thinking Schnellstart: Kreative Workshops gestalten. München, 2020.



## 7. STRUKTUREN FESTIGEN UND PROZESSE VERSTETIGEN

### »Das Schwierigste ist die Entscheidung zu handeln, der Rest nur Hartnäckigkeit.«

*Emilia Earhart*

Der Projektcharakter eines LVP bedingt, dass dieser zumindest formal nach einiger Zeit abgeschlossen wird. Das bedeutet aber nicht, dass die Arbeit endet. Vielmehr ist der LVP der Startschuss für eine Neuaufstellung des Denkens und Handelns in Ihrer Region oder Kommune.

Den offiziellen Schlusspunkt sollte eine gemeinsame Abschlussitzung des Steuerungsteams bilden. Diese Sitzung gibt die Möglichkeit, den Prozess Revue passieren zu lassen, Meilensteine und kritische Punkte zu beleuchten, offene Fragen direkt anzusprechen, Feedback der wichtigsten Projektbeteiligten einzuholen und zu diskutieren sowie eine gemeinsame Sicht auf das Prozess zu finden. In diesem Rahmen sollte auch die Wertschätzung und Würdigung der geleisteten Arbeit aller Beteiligten großen Raum einnehmen. Dazu zählen auch Lernerfahrungen, der Umgang mit besonderen Herausforderungen oder das Überwinden von Rückschlägen. Eine so ausgestaltete Abschlussitzung hilft dabei einen möglichst großen Erkenntnisgewinn aus dem Veränderungsprogramm herauszuholen<sup>20)</sup>.

Nutzen Sie Ihre Abschlussveranstaltung auch dafür, noch einmal Aufmerksamkeit für den Veränderungsprozess und seinen aktuellen Stand zu generieren. Versorgen Sie die örtlichen Medien und verbündeten Akteur\*innen mit einem kleinen Abschlussbericht, in dem Sie transparent über die erreichten Ziele aber auch Rückschläge berichten, anstehende Projekte zu präsentieren und allen Beteiligten danken. So fördern Sie das Vertrauen in den Veränderungsprozess auch über das offizielle Ende des LVP hinaus.

Um die die Region Nördliches Emstal in die Lage zu versetzen, den Herausforderungen und Themen der Zukunft eine Struktur gegenüber zu stellen, die bestehende und neue Themen aufgreifen und die Region durch eine antizipative Koordinierung aller regionalen Ansätze und Förderprojekte zielgerichtet voranbringen kann, stellte sich die Frage, wie die unterschiedlichen Prozesse regional koordiniert und Schnittstellen identifiziert und gemanagt werden können, um eine ganzheitliche Entwicklung der Region zu befördern.

Die steigenden Anforderungen an Kommunikationsstrukturen und Zuständigkeiten erforderten Zeitressourcen, die knapp waren, wodurch regionale Abstimmungsprozesse erschwert und verlangsamt wurden. So wurde die Idee einer übergeordneten Struktur, eines Brain Trusts mit dazugehöriger Geschäftsstelle entwickelt. Dieser Brain Trust sollte sich vornehmlich um die strategische Ausrichtung und Entwicklung der Region kümmern und die erlernten und erarbeiteten Denk- und Arbeitsstrukturen, z. B. in Bezug auf Agilität, Antifragilität, Presence oder die wichtigen Themen Zuwanderung, Daseinsvorsorge, Ehrenamt, Energie usw., nachhaltig weiterentwickeln. Dadurch würde die Region in die Lage versetzt, Unvorhergesehenes, komplexe Herausforderungen wie z. B. die Corona – Pandemie besser zu bewältigen und „vor die Lage“ zu kommen. Die Idee verfestigte sich und soll im Rahmen akteurszentrierter Partizipationsprozesse im Sinne eines umfassenden modernen Governance-Ansatzes befördert und über den LEADER-Förderansatz mit ELER-Mittel oder andere Förderangeboten gezielt umgesetzt werden.

<sup>20)</sup> Vgl.: Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Heidelberg, 2016, S. 157f.



Im Nördlichen Emstal wurde durch die Rückschau auf den Prozess noch einmal deutlich, wie sehr sich das „Wir-Gefühl“ in der Region verbessert hat. Gemeinsam möchte man nun auch im Regionalentwicklungsprogramm LEADER zusammenarbeiten und die Erkenntnisse aus dem LVP in den Prozess einbringen. Gleichzeitig soll weiter an der Stärkung der Marke „Willkommensregion“ gearbeitet und unter dem Titel „Koproduktion Ländliche Wirtschaft“ ein gemeinsames Projekt durch die Wirtschaft zur Integration von Fachkräften und der zukünftigen wirtschaftlichen Ausrichtung der Region aufgelegt werden. Zudem ist der Ausbau des Navigationsorders und die Verstetigung des agilen Netzwerkes Nördliches Emstal (ANNET) vorgesehen.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem LVP bewarb sich das Nördliche Emstal zudem für die Teilnahme als Pilotregion für den bundesweiten „Wissensverbund regionale Kultur“ vom Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat und der BBSR (Bundesbehörde für Bau-, Stadt- und Raumforschung) als eine von drei Pilotregionen ausgewählt.

Nach dem offiziellen Abschluss Ihres LVP stellt sich die Frage, wie die begonnene Veränderung in Ihrer Region oder Kommune sichergestellt werden kann. In den meisten Fällen wird sich die Steuerungsgruppe auflösen und somit ein zentrales Team für die Fortsetzung der Veränderungsarbeit nicht mehr zur Verfügung stehen (Es sei denn, ihr LVP ist zu dem Ergebnis gekommen, dass Sie gemein-

sam ein stetiges Gremium bilden wollen.) Stattdessen wird es einzelne Verantwortungssysteme geben, die Themen in ihrem Bereich vorantreiben. Dabei können sie nun auf neue Kontakte, Netzwerke, Arbeitsweisen, Methoden, Ideen und bereits gestartete Projekte zurückgreifen. Nutzen Sie diese, bleiben Sie in Kontakt und halten Sie den Schwung! Versuchen Sie zudem, den Fortschritt in einzelnen Bereichen weiterhin zu überprüfen, öffentlich zu machen und immer wieder Impulse zur Verankerung des Neuen zu setzen.



### 3 - SEKUNDEN - HINWEIS :

Ein LVP endet nur formal. Die Arbeit geht weiter. Denken Sie daher daran, viele Menschen für Ihre Version zu gewinnen und bleiben Sie dran!

Vereinbaren Sie zudem einen festen Termin für ein Wiedersehen in der Steuerungsgruppe. Im Vorfeld dieser Veranstaltung heißt es erneut zu reflektieren und sich zu vergegenwärtigen, was Sie sich vorgenommen hatten und wo Sie heute stehen<sup>21)</sup>.

Trägt der LVP ersten Früchte heißt es: Auf zur nächsten Herausforderung und von vorne beginnen. Denn:

**»Das ganze Leben ist ein ewiges  
Wiederaanfangen.«**

*Hugo von Hofmannsthal*

<sup>21)</sup> Vgl.: Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Heidelberg, 2016, S. 168f.



# NACHWORT DER VERFASSENDEN

**»Wenn du Schlösser in die Luft gebaut hast,  
so braucht deine Arbeit nicht umsonst zu sein; dort gehören sie nämlich hin.  
Und nun gehe daran, die Fundamente unter sie zu bauen.«**

*Henry David Thoreau*

Ein Veränderungsprozess ist nicht einfach. Er ist komplex. Das bedeutet auch, dass es keine einfache Schablone gibt, anhand derer Veränderung zielgerichtet hergestellt werden kann. Mit diesem Leitfaden haben wir den Versuch unternommen, Ihnen einen Einblick in die Möglichkeiten Ländlicher Veränderungsprozesse zu geben. Er kann Ihnen auf Ihrem Weg zur zukunftsfähigen Region bzw. Kommune helfen und dazu inspirieren, sich selbst auf das gewinnbringende Abenteuer einzulassen.

In diesen Leitfaden sind nicht nur die Erfahrungen aus der Umsetzung eines LVP im Nördlichen Emsland, sondern auch das Wissen aus vielen weiteren Regionalentwicklungsprozessen eingeflossen. Durch das zunehmende gesellschaftliche Bewusstsein um die Notwendigkeit, unser Handeln und vor allem unser Miteinander neu gestalten zu müssen, um für die Zukunft gerüstet zu sein, sind in den letzten Jahren viele Theorien und Methoden zur Begleitung entsprechender Prozesse entstanden. Sie speisen sich aus Erkenntnissen der Psychologie, Naturwissenschaft, Anthropologie, Wirtschaftswissenschaft, Philosophie und Soziologie.

Sowohl im LVP als auch in diesem Leitfaden haben wir uns nicht stringent an nur einem dieser Ansätze ausgerichtet,

sondern eine Mischung vorgenommen, die uns für dieses Projekt am geeignetsten erschien. Wenn Sie so wollen, haben wir „unser eigenes Ding“ daraus gemacht. In der Rückschau des Projektes hätten wir wiederum manches anders angepackt. Vor allem die Auftragsklärung und das anhaltende Erwartungsmanagement (siehe Kapitel 2.3 „Methoden für die Arbeit in der Steuerungsgruppe“) hätten im LVP Nördliches Emsland noch größeren Raum einnehmen müssen. Wir haben also nicht nur von anderen und über andere etwas gelernt, sondern auch von und über uns selbst. Das hat uns individuell und gemeinsam verändert und somit wachsen lassen.

Lernen Sie also gerne von unseren Erfolgen aber auch von unseren Fehlern. Und bedenken Sie: Die Beschreibung einer Sache ist nicht die Sache selbst.

Picken Sie sich also heraus, was Ihnen hilft. Nutzen Sie die vielfältigen Quellen und Hinweise und gehen Sie gemeinsam Ihren eigenen Weg.

Dabei bedarf es einigen Mutes und großer Tatkraft. Sich auf Neues einzulassen und eigene Gewissheiten mit Skepsis zu betrachten, ist ein Weg, für den man sich fest entschei-



den muss. Vor allem in Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei einem LVP nicht um ein Konzept handelt, aus dem direkt sichtbare Lösungen herauspurzeln und Bürger\*innen gleichzeitig (zurecht) erwarten, dass Mandatsträger\*innen und öffentliche Verwaltungen Ergebnisse liefern. Nicht oft gelingt es in diesem Spannungsfeld, Neues auszuprobieren und zu erproben. Das Niedersächsische Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz hat mit seiner Förderung des LVPs den hierfür notwendigen Raum geschaffen und ist damit selbst neue Wege gegangen.

Unser ausdrücklicher Dank gilt daher dem Ministerium und allen Beteiligten am LVP Nördliches Emsland. Allen voran den Bürgermeistern der beteiligten Städte und Gemeinden, den weiteren Mitgliedern des Steuerungsteams, allen freiwilligen Helfer\*innen und Initiativen sowie Diskussions-

partner\*innen. Sie waren und sind ein großartiges Team, eine großartige Region! Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg

Wir danken auch dem Büro Pro-t-in, mit dem wir in mehrfachem kollegialen Austausch die Herausforderungen diskutiert und gemeinsam angegangen sind, weil das Büro ebenfalls einen aus dem LVP heraus beantragten Pilotprozess und damit einen wichtigen Prototypen begleitet hat.

*Birgit Böhm  
Gesellschafterin, kooperative  
Geschäftsführerin und Projektleiterin  
mensch und region*



### **Karl-Heinz Weber, Bürgermeister a. D. Samtgemeinde Lathen:**



*»Auch der weiteste Weg beginnt mit dem 1. Schritt« (Konfuzius).  
Veränderungen in den Köpfen, der Einstellung zu erreichen, erfordert einen langen Weg.  
Aber scheue Dich nicht, mache einfach den ersten Schritt und Du wirst sehen: es geht!*

### **Jens Willerding, Bürgermeister Einheitsgemeinde Rhede:**



*»Der ländliche Veränderungsprozess erweitert den Horizont und schafft eine starke Verbindung zwischen allen Beteiligten.  
Gehen auch Sie diesen Weg – Es lohnt sich!«*

### **Helmut Wilkens, Samtgemeindebürgermeister und Gemeindedirektor, Samtgemeinde Lathen:**



*»Das LV(P) Projekt verfolge ich bereits schon seit mehreren Jahren mit großem Interesse. Seit November 2019 auch hauptverantwortlich als Bürgermeister der Samtgemeinde Lathen. Für mich ist maßgeblich gewesen, dass ich feststellen konnte, dass auch die Verwaltungsspitzen aus den Rathäusern in Papenburg, Rhede, Dörpen, Haren und Lathen eine enge Zusammenarbeit gefunden haben und diese auch in den künftigen Jahren aktiv fortsetzen werden. Hier werden auch die Erfahrungen und Einschätzungen aus dem LV(P) Projekt weitergelebt werden.«*

### **Jan-Peter Bechtluft, Bürgermeister a. D. der Stadt Papenburg:**



*»Bei einem solchen Prozess darf man keine Angst haben, einen Fehler zu machen. Wer keinen Fehler macht, hat nur nicht genug neue Dinge ausprobiert.«*



**Hermann Wocken, Bürgermeister der Samtgemeinde Dörpen:**



»Der LVP-Prozess war sicher nicht immer einfach. Die gemeinsame Sacharbeit mit dem Einsatz unterschiedlicher, teils innovativer Methoden hat dazu geführt, dass wir Kommunen im Raum Nördliches Emstal zusammen gefunden haben und eine nachhaltige Zusammenarbeit anstreben. Diese Entwicklung ist für mich ein sehr positives Ergebnis, das ich so nicht erwartet habe.«

**Hermann Bröring, Landrat a. D., Changemanager des Prozesses:**



»Der LVP-Prozess war für die Gemeinden des links-emsischen Raumes eine hervorragende Gelegenheit nach Jahren der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Prosperität und der darin aufgehenden Dynamik aus dem auf Zeit angelegten Zuzug vieler osteuropäischer Facharbeiter einerseits und dem Asylbewerber-Zustrom 2015/16, die sich daraus ergebenden Herausforderungen, Chancen und Potentiale zu erkennen, zu definieren und zu nutzen. Dass diese Aufgabe unter Einbeziehung neuer methodischer Ansätze, wie z.B der U\_Theorie, massgeblicher Beteiligung der örtlichen Akteure aus allen gesellschaftlichen Gruppen angegangen wurde, war prozessual kompliziert, aber am Ende gewinnbringend und hat eine breite Grundlage geschaffen, den Prozess niederschwellig fortzusetzen.«

**Markus Honnigfort, Bürgermeister der Stadt Haren (Ems):**



»Neue Managementmethoden anzuwenden und den Blick in die Glaskugel zu wagen war im Diskussionsprozess eine Herausforderung neuer Art. Empfehlenswert!«

**Klaus-Dieter Karweik, Nds. Ministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Verbraucherschutz:**



»Beginne mit dem Schwierigsten – mit dir« war frei nach Franz von Assisi die Losung am Anfang des Projektes, das auf Änderungen der Haltung der handelnden Akteure abstellt. So pendelte das Projekt zwischen Offenheit für Neues und Routinen, denn nicht an Maßnahmen, sondern an einer anderen Gesinnung bemisst sich der Erfolg eines Veränderungsprozesses. Dies gilt auch für die wohl größte Herausforderung, das Phänomen Zeit, Zeit die man dem Prozess gibt, vor allem aber auch für ihn hat – in voller Präsenz. Der Veränderungsprozess endet nicht am Projektende. Er geht weiter; zumindest im Hintergrund. Am Ende des Projektes bleibt für alle Beteiligten die Frage: Habe ich alles getan, was ich tun konnte?

**Sylvia Backers, Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems, Geschäftsstelle Meppen:**



Nach Charles Darwin: »Es ist nicht die stärkste Spezie die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpasst.« Zu akzeptieren, dass man dabei zuerst sein Inneres anpassen muss, um Veränderungen zuzulassen und den sichtbaren Wandel selbst mitzugestalten war eine wichtige Erkenntnis – Selbstreflexion in unserem ländlichen Veränderungsprozess daher ein zentraler Bestandteil.

**Norbert Wencker, Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems:**



»Der Erfolg von Prozessen hängt maßgeblich von den Hauptakteuren, im Fall des LVP den Hauptverwaltungsbeamten der beteiligten Kommunen, ab. Sie steuern mit ihren Erkenntnisgewinnen und ihrem Engagement die Dynamik des Prozesses.«





**Auftraggebende:**

Samtgemeinde Lathen,  
Samtgemeindebürgermeister Helmut Wilkens für die  
fünf Gemeinden des nördlichen Emstals:  
Samtgemeinde Lathen  
Samtgemeinde Dörpen  
Stadt Haren (Ems)  
Stadt Papenburg  
Einheitsgemeinde Rhede



**Projektbegleitung und -umsetzung, Bericht und Redaktion**

mensch und region  
Birgit Böhm, Wolfgang Kleine-Limberg GbR  
Nachhaltige Prozess- und Regionalentwicklung



Projektleitung und Prozessbegleitung:	Birgit Böhm
Veranstaltungen und Prozessunterstützung:	Linda-Katharina Böhm
Prozessbegleitung, Projektberatung und -begleitung und Veranstaltungen:	Carsten Stimpel
Prozessbegleitung:	Dr. Birgit Mangels-Voegt (1 Jahr)
Redaktion:	Carolin Hoppe

**Fachliche Begleitung**

**Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz**

Referat 306 Klaus Karweik  
Calenberger Straße 2, 30169 Hannover  
Telefon 05 11 / 1 20 - 20 95 / 21 35 / 21 36 / 21 37  
Telefax 05 11 / 1 20 - 23 82  
E-Mail [pressestelle@ml.niedersachsen.de](mailto:pressestelle@ml.niedersachsen.de)  
Web [www.ml.niedersachsen.de](http://www.ml.niedersachsen.de)



**Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems, Osnabrück**

**Norbert Wencker, Dezernatsleiter**

Marcatorstraße 8  
49080 Osnabrück  
Telefon 05 41 / 503-303  
Telefax 05 41 / 503-101

**Sylvia Backers, Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems**

**Geschäftsstelle Meppen**

Hasebrinkstraße 8  
49716 Meppen  
Telefon 0 59 31 / 8 82 73

**Layout:** S:DESIGN, Rüdiger Schubert