



Hessische Akademie  
der Forschung und Planung  
im ländlichen Raum

# Mitteilungen

Ausgabe 60 – März 2021

ISSN 1610-6415

[www.hessische-akademie.de](http://www.hessische-akademie.de)



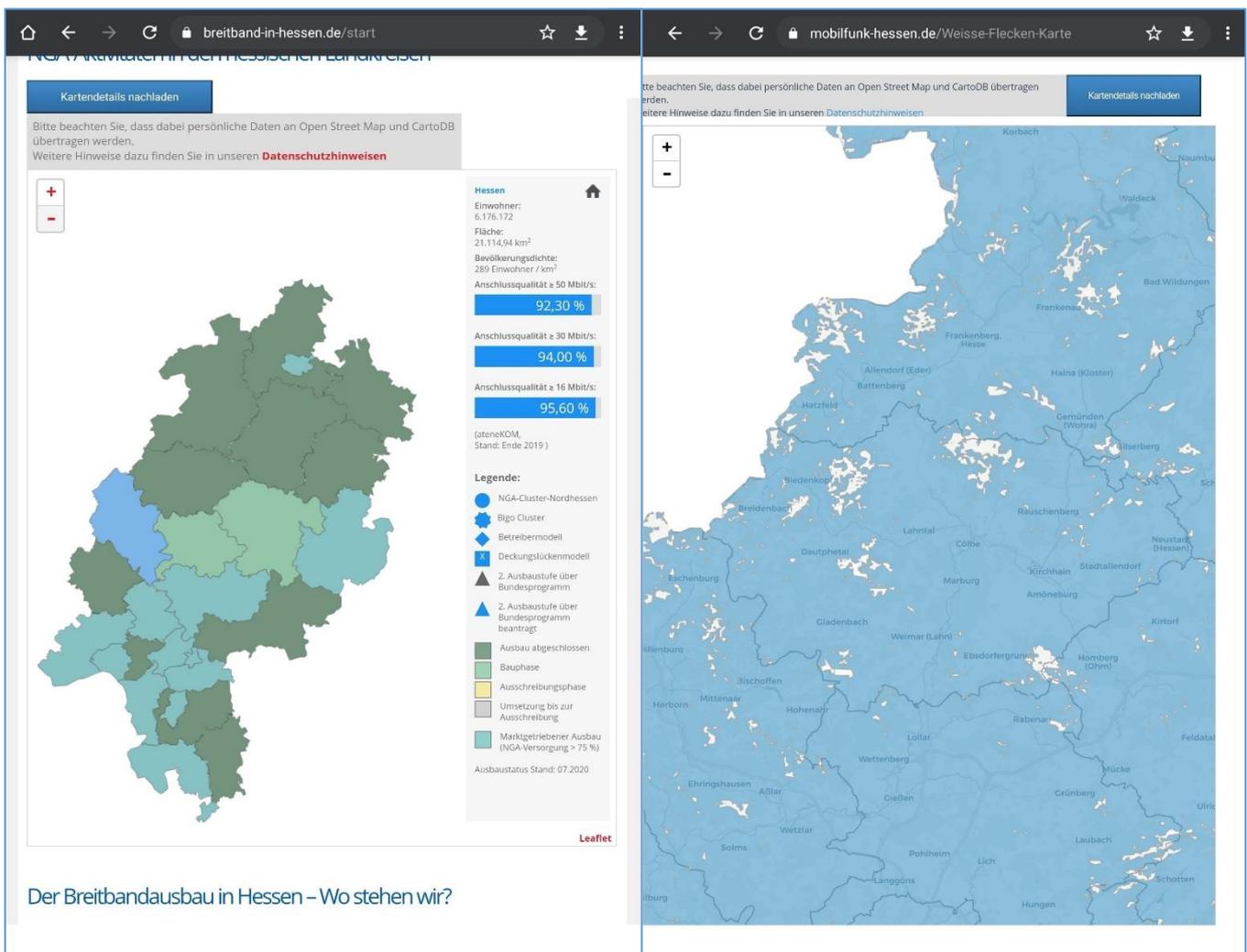
## Digital versorgt!?

Digital versorgt?! Eine Einführung (Florian Warburg) .....	2
Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung (Kristina Sinemus) .....	4
Digitalisierung und ländlicher Raum (David Rauber).....	5
„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“ (Frank Matiaske) .....	10
Schnelles Internet als wichtiger Beitrag zur Standortsicherung und -entwicklung im ländlichen Raum (Martin Rudersdorf) .....	13
Das OZG – eine Herausforderung für die Kommunen (Uwe Steuber).....	15
Digitalisierung im Ländlichen Raum am Beispiel von Bad Karlshafen und Trendelburg (Harald F. Schmidt).....	17
Hidden Champions als zentrales Element der Stabilisierung ländlicher Regionen in Zeiten der Digitalisierung (Lisa Zirbes, Carsten Rietmann) .....	19
Führung auf Distanz.....	22
Die hessischen LEADER-Regionen: Lahn-Dill-Wetzlar (Mercedes Bindhardt, Simon Schulze) .....	26
Gastbeitrag: Engagierte Stadt – Gemeinsames Wirken vor Ort und bundesweit (Lilian Schwalb, Laura Werling) .....	27
Rolle und Bedeutung der Digitalisierung für das bürgerschaftliche Engagement (Karin Buchner, Frank Gerold).....	31
Bürgerbeteiligung...@uch digit@I? (Florian Warburg).....	34
Gastbeitrag der Arge Ländlicher Raum (Hermann-Josef Thoben).....	37
HAL-Interna.....	40
Digitale Mitgliederversammlung 2020.....	40
Porträt des neuen und Würdigung des scheidenden Vorsitzenden (Karl-Christian Schelzke).....	42
Digitale Redaktionssitzungen.....	43

## Digital versorgt?! Eine Einführung (Florian Warburg)

Das Thema Digitalisierung ist in aller Munde. Aber was versteckt sich hinter dem Begriff Digitalisierung? Wir sagen „Digitalisierung“ und meinen „digitaler Wandel“, denn es geht zwar um die technologische Komponente des Begriffs bzw. die technischen Voraussetzungen (auch: digitale Infrastruktur), aber vor allem um die Veränderungsprozesse, die dieser digitale Wandel auf verschiedenen Ebenen mit sich bringt. Durch die Corona-Pandemie wurde das Thema extrem befördert und hat manchen in ein digitales Zeitalter katapultiert.

Bei der Infrastruktur hat sich in den letzten Jahren viel getan. So konnten Versorgungslücken geschlossen werden, egal ob Breitband-Internet oder Mobilfunk. So berichtet die hessische Digitalministerin Professorin Dr. Kristina Sinemus, dass gerade *„in den vergangenen Monaten deutlich [wurde], wie wichtig eine flächendeckende und leistungsfähige digitale Infrastruktur für unser Land ist [...] und Hessen das zweite Bundesland nach Bayern überhaupt [sei], das eine eigene Mobilfunkförderung auf den Weg gebracht hat“* (Stichwort: Mobilfunkpakt; Pressestelle Hessisches Ministerium für Digitale Strategie und Entwicklung 26.11.2020 unter: <https://digitales.hessen.de/pressemitteilungen/zwei-jahre-mobilfunkpakt-in-hessen>).



Eine Reihe von Förderprogrammen wurden aufgelegt wie z.B. die digitale Dorflinde (<https://digitales.hessen.de/stadt-land/digitale-dorflinde>) oder Ehrenamt digitalisiert! (<https://digitales.hessen.de/digitale-zukunft/f%C3%B6rderprogramm-%E2%80%9Aehrenamt-digitalisiert%E2%80%98>) und sollen auch die ländlichen Bereiche Hessens beim Aufbruch ins digitale Zeitalter unterstützen.

Die hessische Akademie der Forschung und Planung im ländlichen Raum möchte sich im aktuellen Heft mit dem Spektrum des Digitalen auseinandersetzen und dazu einen Fokus auf die Bereiche Versorgung und Zugang, Daseinsvorsorge und vor allem Kommunikation legen. Egal ob im Privatbereich, in der Schule, im Studium oder im Berufsleben: digitale Interaktion ist notwendig oder unausweichlich geworden.

So findet der Austausch mit Familie und FreundInnen seit März 2020 vermehrt per Smartphone, Tablet oder Laptop über WhatsApp, Zoom oder Skype etc. statt. In den Schulalltag haben E-Learning und E-Teaching Einzug gehalten und an der Universität finden Vorlesungen nur noch online statt. Schließlich sitzen wir im Home-Office, nutzen vermehrt Videokonferenzen, um unser Gegenüber zu sehen, anstatt uns physisch mit unseren KundInnen oder PartnerInnen in anderen Unternehmen und Organisationen zu treffen, tauschen uns mit unseren Vorgesetzten, MitarbeiterInnen und KollegInnen z.B. über Teams oder BigBlueButton aus und versuchen unsere Arbeitsprozesse digital umzugestalten und anzupassen.

Aus einer aktuellen ZDF-Zeit-Reportage aus Dezember 2020 geht hervor, dass etwa 62% der Deutschen online einkaufen. So erreicht der mit Abstand größte Internethändler (Amazon) in Deutschland ca. 50 Mio. Menschen und machte einen Umsatz von über 28 Mrd. Euro (2019). Nach Meinung von Branchenexperten werden es in 2020 sogar noch 20 bis 30% mehr sein. Dabei zeigt die Reportage aber auch klar, dass z.B. durch das sogenannte *Dynamic Pricing* die Angebote aus dem Internet durchschnittlich nur 8% günstiger sind als im stationären Einzelhandel (bei Elektronik und Unterhaltungselektronik sogar nur durchschnittlich 3%) und einige Waren manchmal online sogar teurer waren. Insgesamt werden jedoch hierzulande über 70 Mrd. Euro Umsatz jährlich im Internet generiert (<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71568/umfrage/online-umsatz-mit-waren-seit-2000/> und <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/zdfzeit-amazon-gegen-einzelhandel-100.html>). Das sorgt im Zusammenspiel mit den ohnehin hohen Mietkosten und Veränderungen durch größere Ladenflächenbedarfe und die hohe Nachfrage der „Ketten“ zu einem Verdrängungsprozess des kleineren und stationären Einzelhandels in den Städten.

All diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf unseren Alltag (neue Medien, neue Verhaltensweisen), auf unsere Innenstädte und Einkaufsgewohnheiten („Amazonisierung“, E-Commerce, hohe Ladenmieten in Innenstädten, Immobilienblase?), unsere Anforderungen an die Wohnsituation (neue „Stadtflucht“, Raus-auf-Land, höhere Raumansprüche), den Job (Digitalisierung von Arbeitsabläufen, neue Formen der Kommunikation), das Thema unterwegs sein (Smarte Lösungen, Sharing-Angebote, „Digitalisierung macht Mobilität überflüssig?“), das soziale Miteinander (Nähe durch digitale Lösungen und gleichzeitige Isolation) sowie die Herstellung von Lebensmitteln, die Versorgung per se und die damit verbundene Logistik (Liefer- und Kühlketten, Digitalisierung in der Landwirtschaft).

Auch das Ehrenamt allgemein und uns als Mitglieder der HAL und ehrenamtlich Engagierte des Redaktionsausschusses haben diese Entwicklungen seit Anfang des Jahres 2020 kalt erwischt. Wir mussten uns zunächst neu sortieren und Wege finden, miteinander zu kommunizieren, in den Austausch zu treten und kreativ und konstruktiv neue Beiträge zu generieren, zu sondieren und für Sie zusammenzustellen.

Wir wünschen Ihnen gute Anregungen und viel Freude beim Lesen.

*Ihr HAL-Redaktionsausschuss*

## Für uns steht der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung (Kristina Sinemus)

Die Corona-Pandemie hat sehr deutlich vor Augen geführt, wie wichtig eine gute digitale Infrastruktur ist – egal ob in der Stadt oder auf dem Land. Innerhalb kürzester Zeit mussten Arbeit und Schule zu Hause stattfinden. Aber nicht nur in dieser besonderen Situation bieten digitale Technologien eine Vielzahl von Chancen, sondern grundsätzlich. Dies gilt gerade bei der Angleichung der Lebensverhältnisse in Stadt und Land, welche die Hessische Landesregierung als ein wichtiges Ziel ihrer Arbeit formuliert hat.



© Staatskanzlei/Salome Roessler

Da ist zum einen die technische Komponente: Durch die vielfältigen Aktivitäten der Hessischen Landesregierung waren bereits Mitte 2020 95,9 Prozent der hessischen Haushalte mit einem Internetanschluss von mindestens 50 Mbit/s versorgt. Diese sehr gute Versorgungssituation hat Homeoffice und Co. erst möglich gemacht und damit dazu beigetragen, dass Hessen gut durch die Corona-Krise kommt. Zudem hat die Hessische Landesregierung allein in der aktuellen Legislaturperiode für den Gigabitausbau Mittel in Höhe von rund 266 Millionen Euro vorgesehen. Davon stehen 100 Millionen Euro für die Erschließung von Gewerbegebieten zur Verfügung, um die hessischen Unternehmen fit für 5G zu machen. Ein ehrgeiziges Ziel der Gigabitstrategie für Hessen ist die Schaffung einer flächendeckenden Gigabit-Versorgung bis 2025 sowie ein flächendeckender Ausbau von Glasfaserinfrastruktur bis 2030. Ein weiterer Schwerpunkt sind sozioökonomische Einrichtungen wie zum Beispiel Schulen. Bereits heute sind drei von fünf Schulen in Hessen mit einem gigabitfähigen Anschluss versorgt. Beim Ausbau der digitalen Infrastrukturen hat für Hessen der marktgetriebene Ausbau stets Vorrang. Dort, wo eine Versorgung wirtschaftlich nicht darstellbar ist, fördert das Land Hessen den Ausbau.

Ähnliches gilt für den Mobilfunk: In Hessen erreichen wir aktuell eine LTE-Versorgung aus allen Netzen der drei Telekommunikationsanbieter von mehr als 99 Prozent der Haushalte. Damit dies aber noch besser wird, hat Hessen 2018 mit den drei Telekommunikationsanbietern einen Mobilfunkpakt unterzeichnet. Die Betreiber haben darin zugesagt, rund 800 neue Standorte in Hessen marktgetrieben zu bauen und 4.000 Standorte zu modernisieren. In den ersten zwei Jahren wurden bereits 276 dieser Standorte neu gebaut und 3.753 weitere modernisiert. Weil auch hier nicht alle Ausbauten eigenwirtschaftlich umzusetzen sind, hat die Hessische Landesregierung zusätzlich ein Mobilfunkförderprogramm mit einem Fördervolumen von 50 Millionen Euro aufgelegt, um auch die letzten sogenannten „weißen Flecken“ auf der Mobilfunk-Landkarte schließen zu können. So sollen bis zu 300 weitere Mobilfunkstandorte im ländlichen Raum entstehen.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck und nicht allein auf Technik zu reduzieren, sondern Digitalisierung ist ein sozialer Prozess, den wir mitdenken und gestalten müssen, wenn wir eine nachhaltige und erfolgreiche Digitalisierung unserer Gesellschaft voranbringen wollen. Deshalb liegen mir insbesondere auch die Stärkung digitaler Kompetenzen und die Teilhabe an den Chancen der Digitalisierung sehr am Herzen. Aber das wichtigste ist, den Fokus stets auf den Nutzen für den Menschen und die Gesellschaft zu richten. Mit dem Rat für Digiethik haben wir ein Expertengremium eingerichtet, das sich mit den Auswirkungen des digitalen Wandels und dem damit verbundenen weitreichenden Wandel unserer gesamten Lebenswelt beschäftigt. Auch das Zentrum für verantwortungsbewusste Digitalisierung befasst sich mit ethischen und rechtlichen Fragen der Digitalisierung sowie Künstlicher Intelligenz. Denn nur, wenn ausreichendes Vertrauen in Personen und Institutionen vorhanden ist, kann der digitale Wandel gelingen. Daher haben wir auch unsere Strategie Digitales Hessen unter ein klares Leitmotiv gestellt: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Dabei richten wir einen umfassenden Blick auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen einer erfolgreichen Gestaltung des digitalen Wandels in Hessen – für lebenswerte Städte und Regionen, für das Gesundheitswesen und die Bildung, für die Wertschöpfung und Wirtschaftskraft unserer Unternehmen.

Die Hessische Landesregierung fördert seit Ende 2019 mit dem Programm Distr@I gezielt digitale Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die einen hohen Innovationsgrad aufweisen. Der Fokus liegt auf anwendungsbezogenen Vorhaben. Beispielsweise wird ein Projekt gefördert, durch das Seniorinnen und Senioren länger selbstbestimmt und sicher im eigenen Heim leben können, ohne allzu sehr in die Privatsphäre einzugreifen. Möglich macht dies Künstliche Intelligenz, die Haushaltsverbräuche von Strom und Wasser analysiert und bei vom individuellen Profil abweichenden Verbräuchen eine Meldung erzeugt. Ein weiteres Beispiel ist eine ebenfalls auf Künstlicher Intelligenz basierende Mobilitätshilfe für Rollstuhlfahrende, die es erstmals ermöglichen soll, nahezu alle Barrieren des Alltags selbständig und sicher zu überwinden.

Für den ländlichen Raum bietet die umfassende Digitalisierung aller Lebensbereiche eine große Chance: Virtuelle Sprechstunden, die Patienten den Weg zum Arzt ersparen, Co-Working Spaces, die das digitale Arbeiten überall ermöglichen, oder Dorf-Apps, die auch in Krisenzeiten mit Kontaktverbot ein nachbarschaftliches Miteinander ermöglichen. Lösungen wie diese sind Vorboten einer smarten Zukunft im ländlichen Raum. Sie helfen, die Versorgung auch zukünftig zu garantieren. So bleiben ländliche Räume attraktive Lebens- und Wirtschaftsstandorte. Viele Lösungen sind bereits da und in hessischen Kommunen implementiert. Deshalb setzt das Hessische Digitalministerium mit der Geschäftsstelle Smarte Region auch auf Information, Vernetzung und Austausch. Kommunen im ländlichen Raum stehen bei der Digitalisierung wichtiger öffentlicher Versorgungsdienstleistungen aufgrund ihrer Struktur vor besonderen Herausforderungen. Deshalb müssen wir stärker von und miteinander lernen – sei es, indem Kommunen sich gemeinsam auf den Weg machen oder sich zumindest über erfolgreiche und auch weniger erfolgreiche Ideen regelmäßig austauschen. Nicht jeder muss das Rad neu erfinden und schon gar nicht alleine. Die Geschäftsstelle Smarte Region unterstützt hier mit einer ganzen Reihe spezifischer Angebote wie Vernetzungsveranstaltungen oder einer Best-Practice-Datenbank, in der man sich online von Informationen über bereits erfolgreich implementierte smarte Lösungen inspirieren lassen kann.

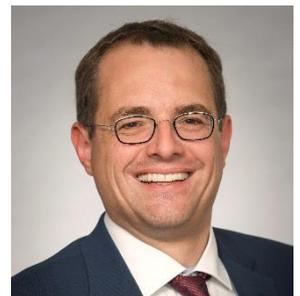
*Autorin:*

*Prof. Dr. Kristina Sinemus, Hessische Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung.*

*Kontakt: [pressestelle@digitales.hessen.de](mailto:pressestelle@digitales.hessen.de)*

## Digitalisierung und ländlicher Raum (David Rauber)

Die Chancen der Digitalisierung nutzen zu wollen, ist ein verbreitetes politisches Credo. Es wird auch verbreitet mit Zeitgemäßheit und Zukunftsorientierung assoziiert. Es weckt andererseits auch Ängste, zu denen man sich ungern bekennt, die aber drängen: Was heißt das für meinen Arbeitsplatz? Arbeitsplatzchancen der Kinder? Aber erst einmal: Was heißt das konkret? Welche Entwicklungen zeigen sich vor diesem Hintergrund und sind zu erwarten?



### Digitalisierung – Definitionen und das Beispiel ihrer Quelle

Digitalisierung im ursprünglichen Wortsinne meinte die Umwandlung analoger Signale in digitale Daten, die mit einem Computer weiterverarbeitet werden können.<sup>1</sup> Computer sind dabei in einer Handvoll Jahrzehnte von raumgroßen, teuren Anlagen auf Hosentaschenverträgliches und einigermaßen für fast Alle erschwingliches Format geschrumpft. Heute ist mit „Digitalisierung“ viel weitergehend der Prozess einer alle Lebensbereiche umfassenden Transformation hin zu einem Dasein gemeint, das von digitalen Daten bestimmt wird.<sup>2</sup> Ausdruck findet das in der zunehmenden Vernetzung innerhalb der Lebens- und Arbeitswelt auf der Basis elektronisch verfügbarer Daten durch das Internet.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Brockhaus, Digitalisierung. <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/digitalisierung> (aufgerufen am 14.1.21).

<sup>2</sup> Brockhaus, Digitalisierung. <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/digitalisierung> (aufgerufen am 14.1.21)

<sup>3</sup> Brockhaus, Digitalisierung. <http://brockhaus.de/ecs/julex/article/digitalisierung> (aufgerufen am 14.1.21).

Diese Beschreibungen zentraler Aspekte der Digitalisierung selbst sind der digitalen Fassung der Brockhaus-Enzyklopädie entnommen. Sie wird schon seit einigen Jahren nicht mehr in Druckform veröffentlicht. Per App passt das zuletzt gedruckt in der 21. Auflage 2005/2006 in stolzen dreißig Bänden erschienene Werk jetzt in Hand- und Hosentaschen, Jugendlexikon und Wörterbuch inbegriffen. Das Bedürfnis, Wissen verfügbar zu machen, stand hinter der Erfindung des gedruckten Lexikons. Es wird weiter befriedigt, inzwischen nur anders erfüllt.

Für Politik und Verwaltung gilt nichts Anderes. Das Zusammenleben in einer Gesellschaft, im örtlichen Rahmen einer örtlichen Gemeinschaft zu gestalten, Zusammenleben zu organisieren und Bedürfnisbefriedigung, die zu Lasten anderer geht, zu verhindern, sind wichtige Aspekte der öffentlichen Aufgaben, die Gemeinden, Länder, Bund und supranationale Zusammenschlüsse erfüllen. Wie das geschieht, auch das ändert sich vor dem Hintergrund der Entwicklungen, die als Digitalisierung beschrieben werden.

Die Folgen dieser Transformation für die Raumentwicklung und die sachgerechte Ausgestaltung von Verwaltungsstrukturen werden immer noch weit und sträflich unterschätzt. Beispiele aus der aktuellen politischen Diskussion und Praxis zeigen das.

### **Entwurf eines Landesentwicklungsplans**

Der aktuelle Entwurf des Landesentwicklungsplans (LEP) befasst sich mit Zentralen Orten und Raumstruktur, also der Einteilung der Städte und Gemeinden nach zentralörtlicher Funktion und der Zuordnung zu Strukturräumen, etwa eben dem ländlichen Raum.

Der Hessische Städte- und Gemeindebund ist dem im Frühjahr 2020 vorgelegten Entwurf deutlich entgegengetreten. Das vorgeschlagene Planwerk geht im Ausgangspunkt davon aus, dass sich erwartete Bevölkerungszuwächse in den fünf hessischen Großstädten konzentrieren werden und im Übrigen maßgeblich in anderen zentralen Orten stattfinden. Mag die Prognose auch vertretbar sein (in der Stellungnahme des Hessischen Städte- und Gemeindebundes findet sich freilich auch mit Belegen der Hinweis, dass die reale Bevölkerungsentwicklung schon über einen bloß zehnjährigen Zeitraum deutlich von der zuvor prognostizierten Entwicklung abweicht), so sollte es nach Auffassung des Verbandes aber doch Anspruch von Planung sein, Entwicklungen gestaltend beeinflussen zu wollen und nicht bloß zur Kenntnis zu nehmen.

Auch Gewerbeentwicklung soll sich laut LEP-Entwurf vornehmlich in Mittelzentren abspielen.<sup>4</sup> Entwicklungsziele im Sinne der Raumordnung formuliert der Entwurf für den ländlichen Raum überhaupt nicht; er begnügt sich mit den rechtlich unverbindlicheren Grundsätzen und findet sich inhaltlich wohl mit der „unterschiedlichen Dynamik wachsender und schrumpfender Regionen ab“, wie sie in der Beschreibung der erwarteten Bevölkerungsentwicklung erwähnt wird.<sup>5</sup>

Diese planerischen Setzungen hin zu einer Fokussierung auf zentrale Orte haben viele Gründe gegen sich.

### **Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen**

So wird die Einteilung in Grund-, Mittel- und Oberzentren zunehmend grundsätzlich hinterfragt. Nach herkömmlichem Verständnis stellen Grundzentren den täglichen Bedarf im Hinblick auf Lebensmittel, Grundschule und ärztliche Versorgung sicher. Mittelzentren bieten ausgeweitete Einkaufsmöglichkeiten, weiterführende Schulen und Krankenhäuser. Oberzentren offerieren schließlich als Spitze der Pyramide nach herkömmlichem Verständnis umfassende Konsummöglichkeiten, Hochschulen und spezialisierte Gesundheitsversorgung.<sup>6</sup> Daher werden von namhaften Stimmen in der Literatur auch ernsthafte Alternativen zum Zentrale-Orte-Konzept diskutiert: Beispielsweise ein Soziale-Orte-Konzept, das Gemeinden nicht rein formalis-

<sup>4</sup> „vorrangig in den Mittelzentren (werden) günstige Standortbedingungen für die Entwicklung, Ansiedlung und Neugründung von Unternehmen, geschaffen“, Landesentwicklungsplan Hessen 2020 - Raumstruktur, Zentrale Orte und Großflächiger Einzelhandel ENTWURF, S. 27.

<sup>5</sup> Landesentwicklungsplan Hessen 2020 - Raumstruktur, Zentrale Orte und Großflächiger Einzelhandel ENTWURF, S. 6.

<sup>6</sup> Kersten/Neu/Vogel, UPR 2017, 50, 52.

tisch als Grund-, Mittel- oder Oberzentrum kategorisiert, sondern anhand der Arbeits-, Bevölkerungs-, Finanz-, Infra-, Vereins- und Wirtschaftsstruktur nach der Fähigkeit fragt, sozialen Zusammenhalt zu gewährleisten.<sup>7</sup> Diese Aspekte sind bedeutsam, wenn auch sicherlich schwer zu operationalisieren.

### **Innovative Wirtschaft und nicht-zentrale Orte**

In tatsächlicher Hinsicht ist festzuhalten, dass gerade die mittelständisch geprägte hessische Wirtschaft immer wieder Weltmarktführer in kleinsten Orten hervorbringt, was dort zu Wohlstand führt und lokale Strukturen bis hin zu einer auch tagsüber einsatzfähigen Freiwilligen Feuerwehr sichert. Die meist eigentümergeführten Betriebe wachsen nicht selten über Generationen am selben Ort und die Gründer haben sich gewiss nicht um die zentralörtliche Einstufung ihres Wohn- und Arbeitsorts geschert.

Reale Entwicklungen und menschliche Bedürfnisse nach Überschaubarkeit und ja, Heimat, blendet das technokratische LEP-Planwerk in Fortführung schlechterer Traditionen herkömmlicher Planungspraktiken fort, macht dabei allerdings leider keine Ausnahme von zunehmend beklagten Tendenzen der Ökonomisierung sozialen Zusammenhalts<sup>8</sup>.

Das Land dürfte aber durchaus eigene Wege auch in der Landes- und Regionalplanung gehen: Das im Raumordnungsgesetz des Bundes (ROG) verschiedentlich angesprochene Zentrale-Orte-Konzept ist den Ländern nicht vorgegeben. Schon seit der Föderalismusreform 2006 steht den Ländern eine Abweichungsbefugnis für die Raumordnung zu (Art. 74 Abs. 3 Satz 1 Nr. 4 des Grundgesetzes, GG).

### **Probleme bei Verkehr und Wohnraumversorgung**

Abseits rechtlicher Erwägungen sprechen schon die extrem angespannten Wohnungsmärkte in den hessischen Ballungsräumen, die nachteiligen Folgen exzessiver Nachverdichtung für die Wohn- und damit weitergehend die Lebensqualität und unbewältigte Probleme hohen Verkehrsaufkommens auf Straße und Schiene gegen diesen unter dem Strich resignativen Ansatz, um nur die augenfälligsten problematischen Entwicklungen aufzuzählen.

Problemdruck ist also genug da, um ernsthaft zu prüfen, welche Entlastungen Digitalisierung ermöglichen könnte. Trotz entsprechender Vorhaltungen im ersten Beteiligungsdurchgang hat sich die Landesplanungsbehörde im überarbeiteten Entwurf mit wichtigen, aber gerade mit Blick auf die disruptive Entwicklung der Digitalisierung unzureichenden Änderungen begnügt.

### **Arbeit und Geschäfte: Ortsbindung lässt nach...**

Die Verfügbarkeit von Internetverbindungen macht physische Präsenz, sei es beim Einkauf oder an einem Arbeitsplatz, zunehmend entbehrlich. Sie macht auch spezialisierte Waren und Dienstleistungen vom Sofa aus verfügbar oder ermöglicht, dass sie von dort aus angeboten werden können - im Prinzip unabhängig davon, wo auch immer das Sofa (oder ergonomisch vorzugswürdig für PC-Arbeit: der Schreibtisch) steht.

Dass aktuell das metropolenähnliche<sup>9</sup> Oberzentrum Frankfurt am Main noch die bedeutendere Versorgungsfunktion gegenüber Endverbrauchern wahrnimmt als „Hessisch-Amazonien“ mit den virtuell zugänglichen Marktplätzen rund um Bad Hersfeld, muss doch sehr bezweifelt werden. Der Versandhandel ist für die meisten Menschen das augenfälligste Beispiel angewandter Digitalisierung, längst im Alltag aller Generationen angekommen und tagtäglich millionenfach praktisch angewendet. Der weitgehend kontaktlose Einkauf hat im Verlauf der Corona-Pandemie einen weiteren Schub erhalten. Das wird sich schwerlich zurückdrehen lassen.

<sup>7</sup> Kersten/Neu/Vogel, UPR 2017, 50, 55.

<sup>8</sup> Kersten/Neu/Vogel, UPR 2017, 50, 54.

<sup>9</sup> Auch nach dem starken Bevölkerungswachstum ist Frankfurt im internationalen Vergleich doch eine sehr kleine „Metropole“. Zudem sprechen die Erfahrungen aus dem Zensus 2011 dafür, dass die (verschobene) nächste Volkszählung zu einer Korrektur der amtlichen Einwohnerzahl gerade der Großstädte mit ihrer höheren Mobilität und geringeren Sozialkontrolle nach unten führen könnte.

Gewiss bleibt Frankfurt am Main als der größten Stadt im Land ihre bedeutende Rolle als Verkehrsknotenpunkt zu Lande und vor allem in der Luft. Büroarbeiten dort ansässiger Unternehmen wurden aber schon vor der Corona-Pandemie zusehends außerhalb der Wirtschaftsmetropolen erledigt. Ob nach dauerhaft erfolgreicher Eindämmung der Infektionsgefahren durch COVID-19 die seit Monaten stärker im Homeoffice tätige Belegschaft wieder allmorgendlich in volle bis übervolle Bahnen und Aufzüge bewegt werden kann, ist zweifelhaft.

Die rapide Umwälzung von Arbeits- und Geschäftswelt, wie sie Internetverbindungen schon ermöglicht haben, ist noch gar nicht abgeschlossen. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben bereits bewirkt, dass aus irgendwie bekannten, bisher nicht oder wenig genutzten technischen Möglichkeiten sehr schnell viel stärker praktischer Alltag geworden ist. In der aktuellen Diskussion hat die Anzahl der Arbeitsplätze immer noch erhebliches Gewicht für die einer Gemeinde zugeschriebene Zentralität. Das ist nicht falsch, wird sich aber weiter relativieren: Die Zuschreibung von Arbeitnehmern an einen bestimmten Arbeitsort wird sich zumindest für den dominierenden Dienstleistungssektor relativieren, selbst in der Industrie dürfte das mit fortschreitender Digitalisierung der Entwicklung und Produktion der Fall sein. Daraus erwachsen Folgefragen wie die, ob die für Zentren günstige Gewerbesteuererlegung nach Arbeitslöhnen, die auf mehrere Betriebsstätten entfallen, ihre ohnehin sehr grobe Berechtigung behaupten kann. Denn die der Firmenzentrale zugeschriebenen Arbeitskräfte könnten schon bald physisch nur selten da sein – und damit die Infrastruktur des Standorts viel weniger real belasten.

### **...aber im Zwischenmenschlichen: Überschaubarkeit, Geborgenheit?**

So sehr sich Arbeits- und Geschäftswelt auch entörtlichen: Landlust und Co. haben sich im sonst wirtschaftlich engen Zeitschriftenmarkt eine starke Position erarbeiten können. Die meisten Menschen wollen offensichtlich wissen, wo sie hingehören, suchen Identifikation am und mit dem Wohnort. Dieser ist in den letzten Monaten für viele erstmals in ihrem Berufsleben auch stärker zum Arbeitsort geworden. Regionalität ist ein beachtetes Verkaufsargument geworden.

Dass die technische Entwicklung erlaubt, Lebensbedingungen stärker an menschliche Bedürfnisse anzupassen und dass davon auch und gerade ländliche Räume profitieren können, bestätigt sich hier, ist aber keine neue Erkenntnis.<sup>10</sup>

### **Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung**

Herkömmlich werden auch für die kommunale Aufgabenerfüllung Größenvorteile vermutet. Sie dürften eher in Bereichen zu erwarten sein, in denen geringe Fallzahlen mit einer intensiven Bearbeitungsnotwendigkeit jedes Einzelfalls korrespondieren. So ist es kein Zufall, dass Massengeschäfte, wie Meldewesen oder die Durchführung von Wahlen, zwar typische verwaltungsmäßige Tätigkeiten darstellen, die prinzipiell auch einer stärkeren Zentralisierung zugänglich wären als etwa leitungsgebundene Infrastruktur, die nun einmal bis zum Endnutzer hin zugänglich gemacht werden muss. Trotzdem werden auch diese in Amtsstuben zu erledigenden Tätigkeiten auf der örtlichen Ebene ausgeführt – eben weil selbst in kleineren Gemeinden große Fallzahlen zusammenkommen, die die örtliche Verwaltung routinemäßig erledigen kann.

Der Digitalisierungstrend hat hier aus meiner Sicht verwaltungsspezifische Wirkungen. Die viel beklagte Durchregulierung vieler kommunaler Verwaltungsbereiche durch Europa-, Bundes- und Landesrecht hat die bürokratische und administrative Komplexität der Abläufe erhöht. Die Qualitätsanforderungen an die Dokumentation sind gestiegen, Ziel und Qualität des Ergebnisses, der Leistung für die Bevölkerung, scheinen mir dabei mit zunehmender „Höhe“ und Ortsferne der Verwaltungsebene leicht mal aus dem Blick zu geraten.

Das macht die Umsetzung praktisch sinnvoller Verwaltungsarbeit (einschließlich der Leistungsverwaltung) vor Ort natürlich schwieriger; ein Spezialisierungstrend ist auch in der Verwaltung unverkennbar. Diese Spezialisierung können kleinere Verwaltungen nicht vorhalten. Auch deshalb gibt es immer wieder Diskussionen

<sup>10</sup> W. Berg, Selbstverwaltung im ländlichen Raum und die Grundlagen des demokratischen Lebens, Bayerische Verwaltungsblätter – BayVBl. 1982, 552, 556 mit Blick auf die technische Möglichkeit einer nachhaltigen und dezentralen Energieversorgung.

über die Hochkonzentration von Aufgaben und Fusion kleinerer Verwaltungseinheiten. Ortsnähe mag aus technischen Gründen auch im Verwaltungsbereich an Bedeutung verlieren; Ortskenntnis bleibt unverzichtbar für qualitativ gutes Verwaltungshandeln zumindest in allen planerischen und gestaltenden Handlungsfeldern. Wird dem entgegen der Aufgabenerledigung durch größere Einheiten das Wort geredet, wird das Potenzial der Digitalisierung wiederum sträflich unterschätzt – begleitet von Verlusten an Bürgernähe, kommunalpolitischer Mitwirkungsmöglichkeit und mit nachteiligen finanziellen Folgen für Länder und Kommunen.<sup>11</sup>

### **Digitalisierungstrend – zentralistisch umgesetzt wird es bestimmt nicht gut**

Eine denkbare Wirkung des Digitalisierungstrends kann sein, dass die regulierten Abläufe zusehends in standardisierte EDV-Prozesse übersetzt werden können. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) geht in diese Richtung und böte, richtig genutzt, viele Chancen.

Hier hat der Bundesgesetzgeber leider den Weg eines sehr schwerfälligen und zentralistischen Ansatzes gewählt. Das 2017 verkündete Gesetz verlangt im Kern, dass Bund und Länder bis spätestens zum Ablauf des Jahres 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten haben. Das schließt über die Länder auch die kommunale Ebene ein. Diese darf aktuell allerlei IT-Sprech zur Kenntnis nehmen, was etwa der IT-Planungsrat an Beschlüssen hervorbringt.

Der typisch kommunale Ansatz, vor Ort modellhaft gute Lösungen zu entwickeln und den Erfahrungen der Praxis zu vertrauen, findet auch Anwendung, hat es aber schwer: Mit den hessischen OZG-Modellkommunen wird auch dieser Ansatz durchaus gepflegt;<sup>12</sup> auch bringen kommunale Praktiker ihre Erfahrungen mit den jeweiligen Verwaltungsaufgaben in Digitalisierungsfabriken unter dem Dach der ekom21, dem hessischen kommunalen IT-Dienstleister, ein. Leider hapert es mit der Freigabe der so praxistauglich ausgearbeiteten standardisierten Prozesse. Von der Praxis für die Praxis – ein anderweitig akzeptierter guter Ansatz droht hier totverwaltet zu werden, weil nicht das letzte mögliche Haftungsrisiko – worin soll das bei einer Hundesteueranmeldung ernsthaft liegen? – ausgeschlossen werden kann und das letzte Quäntchen Barrierefreiheit noch fehlt. Viele Einwände aus den Reihen der sehr spezialisierten Fachwelt haben gewiss ihre Berechtigung. Mancher Einwand bestätigt aber auch die von Babba Hesselbach formulierte unsterbliche Erkenntnis, dass es eben auch die spezielle Form von Spezialistendummheit gibt<sup>13</sup>. Und deren Gefahrenpotenzial nimmt mit zunehmender Spezialisierung gewiss überproportional zu.

Die Vielzahl von Fachverfahren im Produktkatalog der ekom21 als dem hessischen kommunalen IT-Dienstleister zeigt, dass für viele Bereiche standardisierte IT-Lösungen verfügbar sind (keineswegs nur bei diesem Anbieter). Diese Standardisierung kann helfen, auch selten angewendete Verwaltungsprozesse weniger fehleranfällig zu machen. Zudem sollte es möglich sein, dass Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter durch beispielsweise projektbezogen gewährte Zugriffsmöglichkeiten Erfahrungen anderer Kommunen für sich nutzbar machen, indem man sich mit Mitarbeitern anderer Stellen austauscht. Da auch die öffentliche Verwaltung nicht alle in den nächsten Jahren demographisch bedingt ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder nachbesetzen können, verspricht eine basisnah organisierte und umgesetzte Digitalisierung eine Chance zur Qualitätssicherung und Stabilisierung, auch Ausbau von realer, praktisch wirksamer Verwaltungskraft in kleineren Einheiten (etwa auch, indem die Technik zeitintensive Dokumentation und Statistik miterledigt).

Distanz und Nähe – da gibt es spezifisch digitale Fragestellungen. Wie auch bei kritischen Infrastrukturen überhaupt scheint mir viel dafür zu sprechen, unter Aspekten höherer Versorgungssicherheit und Verlässlichkeit von zentralen Lösungen, einschließlich zentraler Steuerungen, möglichst abzusehen. Beispielsweise sollten lokale Stromnetze zur Vermeidung überregionaler Blackouts auch kleinräumigen Inselbetrieb können.

---

<sup>11</sup> Färber/Glashäuser, Gebiets- und Funktionalreformen und kommunale Kooperationsformen untereinander und mit dem Land – ein Spagat zwischen mehr Effizienz und notwendiger Partizipation“, in: Wallmann/Schweisfurth (Hrsg.) „Haushalts- und Finanzwirtschaft der Kommunen in der Bundesrepublik Deutschland“ (2019, S. 233 ff.)

<sup>12</sup> siehe dazu den Beitrag von Uwe Steuber.

<sup>13</sup> In „Die Spezialistin“.

Im Zuge einer kreisweiten Katastrophenschutzübung mit dem Szenario eines mehrtägigen Stromausfalls musste der Bürgermeister einer windenergiereichen mittelhessischen Gemeinde mitteilen, dass im Blackoutfall die Bevölkerung womöglich auf Windräder sieht, die den lokalen Bedarf mehr als decken. Für die Heizung kämen dann aber trotzdem nur die auf dem Land verbreiteten Holzöfen infrage: Zumindest kleinräumigen Inselbetrieb könne das Stromnetz aktuell nicht. Ähnliche Probleme dürften sich für Internetanwendungen stellen, die über wenige zentrale Rechenzentren und nicht zumindest auch anders laufen können. Die Resilienz unserer Infrastruktur ist derzeit bestenfalls lückenhaft gewährleistet. Hier besteht mit Sicherheit ein großer Innovations-, aber auch Innovationsbedarf. Die Arbeit geht uns also ebenso wenig aus wie der Gestaltungsauftrag, aus meist schon Gutem Besseres zu machen.

### Ausblick

Schnelles Internet an jeder Milchkanne? Selbst aus der aktuellen Bundesregierung gab es noch mindestens eine Stimme, die die Notwendigkeit kürzlich noch skeptisch sah. Es geht aber auch nicht um die internetfähige Milchkanne, sondern um verlässliche Teilhabe an Wirtschaft und Gesellschaft in allen Landesteilen; es stellt ja auch niemand die Notwendigkeit sicherer Wasserver- und Abwasserentsorgung infrage. Aber wie bei diesen Klassikern kommunaler Infrastruktur muss ein Spielraum für die örtlich passende Gestaltung bleiben.

Für die wirtschaftliche, soziale und politische Teilhabe ist der digitale Kanal ein unabdingbarer Weg. Die Milchkanne steht gewiss nicht selten weit entfernt von der nächsten Großstadt. Trotzdem: Mit erheblicher Wahrscheinlichkeit findet – gerade bei uns in Hessen, siehe oben – nahe der Milchkanne Wertschöpfung jenseits des Landwirtschaftssektors statt. Und sowieso ein beachtliches kommunales Leben mit viel ehrenamtlichem Engagement.

*Autor:*

*David Rauber ist seit Juni 2020 Geschäftsführer des Hessischen Städte- und Gemeindebundes. Zuvor war der Jurist Referent in der Geschäftsstelle des Kommunalen Spitzenverbandes, dem 400 der 417 kreisangehörigen Städte und Gemeinden in Hessen als freiwillige Mitglieder angehören. Der Verband vertritt die Mitglieder gegenüber Bundes- und Landespolitik politisch und unterstützt ihre Aufgabenwahrnehmung insbesondere durch rechtliche Beratung.*

## **„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“ (Frank Matiaske)**

Dieses Zitat, eines meiner Lieblingszitate, wird Willy Brandt zugeschrieben.

Ich bin Landrat im Odenwaldkreis, mit knapp 97.000 Einwohnern der einwohnerkleinste Landkreis in Hessen, im Süden Hessens direkt an den Landesgrenzen zu Bayern und Baden-Württemberg gelegen. Seit einigen Jahren wirbt der Odenwaldkreis mit dem identitätsstiftenden Slogan: „Mit modernster Technik, in einer herrlichen Naturlandschaft nachhaltig leben und arbeiten.“



Der Odenwaldkreis ist eine wunderbare, lebenswerte Naturlandschaft. Über 60 % der Fläche sind Wald. Wie wertvoll ein solcher Schatz ist, hat sich aktuell in der Corona-Krise gezeigt: Als klar wurde, dass es deutliche Beschränkungen im öffentlichen Leben geben wird, haben viele Menschen aus den Ballungsräumen die Naturlandschaften unseres Landes wiederentdeckt und zum Teil auch erstmals entdeckt. Außerdem kamen viele junge Menschen aus der Stadt zurück aufs Land, die zum Studium oder aus beruflichen Gründen in die Ballungszentren gegangen waren. Unberührte Natur, ein Häuschen im Grünen, Homeoffice im Wechsel mit langen Spaziergängen im Wald, der sich direkt an den eigenen Garten anschließt, das sind traumhafte Aussichten - einen guten Breitbandanschluss vorausgesetzt - gegenüber dem tristen Blick aus der kleinen, engen Wohnung einer Mietskaserne in der Großstadt auf die gegenüberliegende Betonfassade. Joggen, Mountainbike- und Rennradfahren, klettern in aufgelassenen Steinbrüchen statt in der Boulderhalle, angeln und vieles mehr, all das ist auf dem Land vor der eigenen Haustüre, auch einfach mal spontan zwischen zwei Videokonferenzen, möglich.

Als der vorerwähnte Slogan für den Odenwaldkreis kreiert wurde, stand dahinter eine Vision. Dass diese Vision einmal auf eine solch prägende Art und Weise Wirklichkeit werden würde, hatte mit Sicherheit keiner der Schöpfer auf dem Schirm. Der Odenwaldkreis steht diesbezüglich stellvertretend für viele andere ländliche Regionen Deutschlands.

Beherrschende Themen vor Corona waren leere Dörfer auf dem Land auf der einen und überfüllte, aus allen Nähten platzende Städte inklusive Verkehrskollaps sowohl auf Schiene als auch Straße auf der anderen Seite. Immer deutlicher rächte sich in den letzten Jahren, die über Jahrzehnte von Regierungen jeglicher Couleur verfolgte Politik der „Zentralen Orte“, das heißt der Konzentration auf den Ballungsraum. Diese Entwicklung hat die Dörfer ausbluten lassen und den Druck auf die Zentren in einem Maße verstärkt, dass dort all die Probleme entstanden sind, die wir heute kennen.

Stadt und Land gemeinsam denken, Raumentwicklung neu denken, könnte eine Win-Win-Situation für beide schaffen und „on top“ auch noch die Umwelt entlasten. Jeder Pendler, der sich morgens nicht zu seinem weit entfernten Arbeitsplatz bewegen muss, verbessert nachhaltig die CO<sub>2</sub>-Bilanz. Die ländlichen Räume können momentan von einem Trend „Zurück aufs Land“, den es zweifellos schon vor Corona gab – das belegen entsprechende Umfragen - profitieren. Dazu braucht es aber vor allem Datenverfügbarkeit.

Der Odenwaldkreis war unter den ländlich geprägten Regionen in ganz Deutschland Vorreiter in der flächen-deckenden Breitband-Versorgung. Und das ohne öffentliche Fördermittel! Inzwischen sind aber mehr als zehn Jahre ins Land gegangen. Zehn Jahre sind im digitalen Zeitalter Lichtjahre. Die Entwicklung, was Bandbreiten anbelangt, hat eine wahnsinnige Geschwindigkeit aufgenommen. Schnelle 50 MBit-Anbindungen von heute sind die digitalen Bremsklötze von morgen. Gigabitnetze sind inzwischen der Maßstab der Entwicklung, Glasfaser in jedes Haus. Diese Dynamik wird sich durch Corona noch einmal weiter verstärken. Drei Personen gleichzeitig im Homeoffice, dazu Fernseh-, Video- und Musikstreaming, Smart-Home in allen Facetten inklusive des Thermomix, der seine Rezepte fürs Mittagessen herunterlädt, das alles ist inzwischen digitale Realität. Hinzu kommen die Digitalisierungsanforderungen für die Schulen, die Deutschland so lange verschlafen hat und den Druck noch erhöhen. Das alles geht nicht ohne finanzielle Unterstützung von Bund und Land.

Zur Datenverfügbarkeit gehört aber auch der Mobilfunk. Berliner Politik diskutierte noch vor kurzem über 5G und darüber, ob dieser Standard an „der letzten Milchkanne“ benötigt wird. Letzteres bezweifelte Bundesforschungsministerin Karliczek. Die „letzte Milchkanne“, und im Übrigen auch weitaus belebtere Gebiete, wären aber letztendlich froh, überhaupt eine Netzabdeckung zu haben. Es ist peinlich, wenn sich Bundeswirtschaftsminister Altmaier öffentlich darüber beschweren muss, dass er bei seinen Dienstreisen „von einem Funkloch in das nächste fährt“. Dabei wäre es für die Bundespolitik seit Jahren sehr einfach gewesen, die „weißen Mobilfunkflecken“ im ländlichen Raum zu beseitigen: Sie hätte nur bei der Versteigerung von Mobilfunklizenzen von den Lizenznehmern eine 100%-Abdeckung verlangen müssen. Hat sie aber nicht, weswegen Deutschland, was die Mobilfunkabdeckung anbelangt, in der internationalen Statistik heute hinter Entwicklungsländern rangiert.

Der ländliche Raum braucht die kommenden Mobilfunkgenerationen genauso wie der Ballungsraum: Telemedizin, vernetzte Infrastruktur, die Erfordernis mobiler Datenverfügbarkeit in allen Lebensbereichen sind nur einige Beispiele. Und, während das autonome Fahren in aller Munde ist, tatsächlich aber noch in den Kinderschuhen steckt, sind die Traktoren auf den Feldern längst ohne Fahrer unterwegs und säen, düngen und ernten, dank Voldigitalisierung und dem Einsatz modernster Satellitentechnik.

Laut einer Unternehmensumfrage unserer Wirtschaftsförderung vom Herbst 2019 boten damals bereits – vor Corona - rund 30 Prozent der Unternehmen mobile Arbeitsformen an. Tendenziell waren das eher die größeren Unternehmen. Diese Dynamik wird sich aber durch Corona nachhaltig verändern. In vielen Jobs, besonders auch diejenigen, bei denen der Arbeitgeber im Ballungsraum sitzt, wird es künftig normal sein, vollständig oder zu mindestens in Teilen von zu Hause zu arbeiten. Ganze Bürokomplexe in den Städten stehen seit Beginn der Corona-Pandemie leer, viele weitere Büroflächen werden gerade reduziert, weil die entsprechenden Mietverträge auslaufen.

Wichtigster Baustein für ländliche Regionen, damit sie zukunftsfähig sind, wird die Datenverfügbarkeit sowohl leitungsgebunden als auch mobil sein. Die Frage ist aber, ob Förderprogramme alleine ausreichen. Kleine Kommunen, wie man sie in der Regel im ländlichen Raum findet, mit personell dünn besetzten Rathäusern, stoßen dabei schnell an ihre Grenzen. Hier wäre eine gesetzliche Verpflichtung von staatsnahen Unternehmen wie der Telekom wichtig, die fernab von marktwirtschaftlich getriebenen Renditen, diese Felder in dünnbesiedelten Landstrichen bespielen müssten. Eine „Rückkehr“ zur guten alten Deutschen Bundespost wird sich natürlich politisch nicht umsetzen lassen, wieso sollte dies aber nicht die Aufgabe von öffentlichen Breitbandagenturen sein, die nicht nur den Ausbau von Breitbandnetzen und Mobilfunkverfügbarkeiten im Blick hätten, sondern auch deren künftige nachhaltige Weiterentwicklung. Eine Förderung des Ausbaus heute bringt nämlich nur wenig, wenn nicht auch gleichzeitig die Zukunftsfrage geregelt ist. Genau das, dass irgendwann die heute geförderte Infrastruktur nicht mehr den technischen Anforderungen genügt, würde aber (wieder) passieren, wenn man das Thema dem freien Markt überlässt. Kapital folgt in einer Marktwirtschaft der höchsten Rendite, und diese liegt nun mal nicht in den ländlichen Regionen.

Datenverfügbarkeit ist das eine, konkrete Umsetzungs Ideen das andere. An letzteren mangelt es aber in den ländlichen Regionen nicht:

So etwa bei der Mobilität. Digitale Informationen würden es erleichtern, verschiedene Verkehrsmittel besser miteinander zu kombinieren, etwa das Auto, Fahrrad, Mitfahrgelegenheiten und den Öffentlichen Personennahverkehr und so die Mobilität im ländlichen Raum zukunftsfähig machen. Außerdem würden mehr Co-Working oder Homeoffice-Arbeitsplätze helfen, Straße und Schiene zu entlasten, ebenso die Verlagerung von digitalen Arbeitsplätzen sowie von Ausbildungs- und Studienplätzen in den ländlichen Raum. In diesem Zusammenhang bin ich davon überzeugt, dass Corona zu deutlichen Verschiebungen zugunsten einer zukunftsgerichteten „progressiven Provinz“ führen wird. Dies erfordert aber auch ein Handeln und Umdenken vor Ort, eben eine Progressivität.

Innerhalb des Odenwaldkreises haben wir mit unserem Angebot „garantiert mobil!“ einen starken Akzent gesetzt. Mit dessen Hilfe kann jeder digital dasjenige Verkehrsmittel finden und buchen, das ihn von A nach B bringt. Dieses, vom Land Hessen geförderte Pilotprojekt, ist aber auf unseren Landkreis begrenzt. Auch dies ist oft festzustellen: Innovative Pilotprojekte in einzelnen ländlichen Regionen werden nicht auf andere ländliche Regionen übertragen. Dazu müsste es überregional agierende Protagonisten geben. Diese konzentrieren sich aber in der Regel auf die Ballungsräume, Kapital folgt der höchsten Rendite (aber ich wiederhole mich an dieser Stelle).

Stadt und Land zusammen zu denken, bietet dabei so viele Vorteile: eine Stärkung als Smart Region kann gelingen, wenn es gelingt, sich gemeinsam auf Prozesse zu verständigen, mit denen zum Beispiel digitale Arbeitsplätze in der ganzen Region angeboten werden – einschließlich der Verlagerung von (Produktions)Arbeitsplätzen von Ballungszentren in ländliche Räume. Dort stehen Flächen zur Verfügung, die der Ballungsraum oftmals nicht hat.

Ich sehe für ländliche Regionen die drei Faktoren mobiles Arbeiten, digitale Bildung und ein digital hoch vernetztes Gesundheitswesen als zentral an. Das heißt:

Wir müssen noch mehr Menschen ermöglichen, von Zuhause aus arbeiten zu können. Unternehmen müssen ein Eigeninteresse haben, ihre Quote mit mobiler Arbeit deutlich zu erhöhen. Dies wird ein wesentlicher Faktor für die Gewinnung von Fachkräften, speziell bei den jüngeren Generationen sein.

Kinder und Jugendliche, gerade in ländlichen Regionen, müssen noch intensiver mit den Chancen, aber auch Herausforderungen der digitalen Welt vertraut gemacht werden, denn sie wird für ihre berufliche Zukunft immer wichtiger werden.

Schließlich müssen mehr Patienten als bisher von den Vorteilen einer digitalen Gesundheitsversorgung profitieren. Meine Vision ist eine vernetzte Gesundheitsregion über alle Sektoren und mit digitalen Anbindungen

an Unikliniken und Spezialisten, egal wo sie auf der Welt praktizieren, von der Menschen in allen Lebenslagen, auch in ländlichen Räumen, in einer Art und Weise profitieren können, wie wir uns das heute noch nicht vorstellen können.

Ich bin überzeugt: Das Land hat Zukunft!

*Autor:*

*Frank Matiaske ist seit 2015 Landrat des Odenwaldkreises, davor war er Bürgermeister der Stadt Breuberg.*

*Von Hause aus ist Frank Matiaske Dipl.-Verwaltungswirt und hat einen Master in Öffentlichem Management (Master of Public Administration – MPA). Außerdem ist er zertifizierter Unternehmenscoach (Steinbeis Hochschule, Berlin), ausgebildeter Mediator und Coach für Design Thinking.*

*Frank Matiaske beschäftigt sich seit vielen Jahren sehr intensiv mit den Fragen des demografischen Wandels sowie zur Zukunft des ländlichen Raumes. Er unterhält außerdem den Blog: [www.landneudenken.de](http://www.landneudenken.de)*

## **Schnelles Internet als wichtiger Beitrag zur Standortsicherung und -entwicklung im ländlichen Raum (Martin Rudersdorf)**

### **Beispiel: Breitbandausbau im Landkreis Limburg-Weilburg**

Breitbandausbau im ländlichen Raum bedeutet akutes Handlungsfeld und zentrale Zukunftsaufgabe in einem. Die Möglichkeit, digitale Infrastruktur umfassend nutzen zu können, entscheidet nicht zuletzt darüber, wie zukunftsfähig eine Kommune auf dem Land sowohl wirtschaftlich und gesellschaftlich als auch sozial aufgestellt ist – Stichwort Smart City. Mehr noch: Gerade für den ländlichen Raum mit günstigen Rahmenbedingungen wie erschwinglichem Bauland, intakter Landschaft oder hohem Freizeitwert ergeben sich per Datenautobahn sogar Chancen, mittels der orts- und zeitunabhängigen Technik (Erreichbarkeits- und Mobilitäts-) Defizite gegenüber Ballungsräumen abzubauen (Verwaltung 4.0, digitales Klassenzimmer, Telemedizin, Home-Office, Online-Einkauf etc.).



Für Geschäftsprozesse sind leistungsfähige Breitbandnetze ebenfalls unverzichtbar und als Standortfaktor für Unternehmen und Gewerbetreibende im ländlichen Raum geradezu von existentieller Bedeutung. Schnelles Internet ist damit für die Standortsicherung und -entwicklung genauso wichtig, wie eine gute Verkehrsanbindung, ein breitgefächertes schulisches Bildungsangebot, eine gute Versorgungsinfrastruktur u. v. m.

Mit Blick auf das Internet of Things, die zunehmende Vernetzung von Geräten und Maschinen sowie die wachsende Digitalisierung in allen Bereichen des täglichen Lebens und Arbeitens steigt der Bedarf an Bandbreiten rasant in die Höhe. Ein Ende der Fahnenstange ist nicht in Sicht.

Eine leistungsfähige Breitbandversorgung wird damit gerade in ländlichen Regionen immer mehr zu einem Bestimmungsfaktor für deren Zukunftsfähigkeit. Doch der Weg zum schnellen Internet ist aufgrund der zahlreichen rechtlichen und tatsächlichen Vorgaben nicht einfach und hängt von zahlreichen Faktoren ab.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass vor allem in ländlichen Räumen über einen eigenwirtschaftlichen Ausbau durch die Telekommunikationswirtschaft der für einen echten digitalen Wandel nötige Netzausbau nicht geleistet werden kann. In der Vergangenheit wurde vorrangig auf einen marktgetriebenen Ausbau der Breitbandinfrastruktur gesetzt. Dieser Ansatz griff allerdings im Landkreis Limburg-Weilburg nur unzureichend. Der ländlich geprägte Landkreis bot mit seinen topografischen Gegebenheiten in Taunus und Westerwald und den damit einhergehenden hohen Investitionskosten sowie der geringen Nachfragedichte keine allzu attraktiven Rahmenbedingungen für einen Eigenausbau durch die Telekommunikationsunternehmen.

#### **... 1. Bauabschnitt zum flächendeckenden Breitbandausbau**

Vor diesem Hintergrund hat der Landkreis Limburg-Weilburg in enger Abstimmung mit den 19 Städten und Gemeinden früh die Weichen für die erfolgreiche Digitalisierung der Region gestellt. Die interkommunale

Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis und den Städten und Gemeinden wurde in einem sog. öffentlich-rechtlichen Vertrag vom 14.01.2014 geregelt.

Im Jahr 2014 hat er sich entschieden, den Ausbau moderner Glasfaserinfrastrukturen kreisweit intensiver voranzutreiben und eine flächendeckende Breitbandnetzinfrastruktur zu schaffen. Für diesen Weg wurde das sogenannte Deckungslückenmodell gewählt. Durch eigene Investitionen der Deutschen Telekom und eine Investitionsbeihilfe des Landkreises von rund 5,5 Mio. EUR wurden in knapp 24 Monaten bis Anfang 2016 kreisweit über 95 % der Haushalte und Unternehmen mit hochbitratigen Bandbreiten von mindestens 30 Mbit/s erschlossen. Bei dieser Ausbaumethode (FTTC, Fiber to the Curb) wird die Glasfaser bis zum jeweiligen (grauen) Verteilerkasten in der Nähe gelegt. Diese Variante ist ein Zwischenschritt zu einem angestrebten, bis an die Gebäude durchgängigen Glasfasernetz (FTTB, Fiber to the Building). Für die Strategie eines solchen kooperativen Breitbandausbaus sprachen im Rahmen der Abwägung die deutlich geringeren Kosten, das eindeutig abschätzbare Kostenrisiko, die schnelle Bauzeit mit einem starken Kooperationspartner, die Vermeidung eines Wettbewerbs- und Vermarktungsrisikos, die Upgrade-Fähigkeit des Netzes sowie der Ausschluss von Folgekosten gegenüber den anderen in Betracht kommenden Modellen. Zudem sollte die ländlich geprägte Region in ihrer Entwicklung nicht gebremst werden; daher war gerade der zeitliche Aspekt mit einer kurzen Umsetzungsperspektive ein ganz wichtiger Entscheidungsfaktor. Für diesen sog. 1. Bauabschnitt gab es noch keine Bundes- und Landesförderung. Das Land Hessen bezuschusste die interkommunale Zusammenarbeit mit 50.000 €.

Der Landkreis Limburg-Weilburg gehörte damals zu den ersten Landkreisen in Hessen, die nahezu allen Einwohnerinnen und Einwohnern sowie den dort ansässigen Unternehmen kreisweit ein schnelles Datennetz anbieten konnte.

### **... 2. Bauabschnitt: Glasfaser Erschließung aller Schulen und Bildungseinrichtungen**

Der sog. 2. Bauabschnitt konnte mit Unterstützung des Bundes und des Landes Hessen Ende 2019 planmäßig abgeschlossen werden. In diesem 2. Bauabschnitt zum Breitbandausbau haben der Landkreis und die Städte und Gemeinden in einem Gemeinschaftsprojekt nicht nur alle 75 Schulen und Bildungseinrichtungen mit Glasfaser angebunden, sondern darüber hinaus erfolgte auch eine Nachverdichtung in Siedlungsbereichen und Gewerbegebieten. Nachdem am 13. Mai 2019 in der Adolf-Reichwein-Schule in Limburg unter Beteiligung der Digitalministerin und des Hessischen Kultusministers der erste Glasfaseranschluss freigeschaltet werden konnte, wurde das Projekt im vorgesehenen Zeitplan bis Ende 2019 umgesetzt.

### **... 3. Bauabschnitt: Glasfaser Erschließung der Gewerbegebiete**

Der Landkreis und die kreisangehörigen Städte und Gemeinden befinden sich aktuell in der Umsetzung des 3. Bauabschnitts zum Breitbandausbau. Entsprechende Förderbescheide von Bund und Land liegen vor. Im Zuge dieser Maßnahme sollen 48 Gewerbegebiete mit 1.656 förderfähigen Adressen mit einem Investitionsvolumen von rund 17,47 Millionen Euro erschlossen werden. Darüber hinaus wurden insgesamt 252 weiße Flecken identifiziert, die mit einem Investitionsaufwand von rund 2,11 Millionen Euro ausgebaut werden sollen. Zwischenzeitlich wurde bereits mit der Ausschreibung begonnen, die ersten Bietergespräche haben stattgefunden.

### **...mit Vollgas zum Highspeed**

Im Landkreis greifen aktuell auch eigenwirtschaftliche Ausbauaktivitäten: Die Deutsche Glasfaser erschließt im Südkreis in den Kommunen Hünfelden, Brechen, Selters, Bad Camberg (teilweise) und Runkel rd. 13.000 Adressen. In einer Kooperation der Telekom mit dem regionalen Energieversorger Syna wird aktuell die Gemeinde Elz (2.300 Adressen) FTTH ausgebaut. Auch hat die Vodafone angekündigt, die Stadt Hadamar mit allen Stadtteilen (3.300 Adressen) auszubauen.

Die gute Zusammenarbeit des Landkreises mit den in der Region tätigen TKU's, die mit den Kommunen abgestimmte Vorgehensweise und insbesondere die jetzt laufende Ausschreibung zum 3. Bauabschnitt haben zu dieser erfreulichen Entwicklung geführt.

### ...Ausblick

Der Landkreis Limburg-Weilburg wird auch künftig den Glasfaserausbau weiter forcieren. Dabei wird schrittweise angestrebt, die Glasfaser bis in den letzten Winkel des Landkreises zu verlegen. Dadurch lassen sich weitere Produkte wie WLAN oder auch das Mobilfunknetz von morgen (5G) kostengünstig anbinden. Über Masterpläne soll sichergestellt werden, dass jede Tiefbaumaßnahme für den weiteren Glasfaserausbau genutzt wird. Um einen Überblick über die noch verbleibenden weißen Flecken, wie Betriebe, Weiler und Anwesen im Außenbereich, zu erhalten, führt der Landkreis regelmäßige Markterkundungen durch, die die Grundlage für weitere Ausbauaktivitäten bilden.

Die Breitbandaktivitäten der kommunalen Familie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die heimischen Unternehmen im internationalen Wettbewerb und bei einer weiteren Zunahme der Globalisierung ihre Standorte im Landkreis nicht nur sichern, sondern auch weiter ausbauen konnten. Die Nachfrage nach gewerblichen Grundstücken ist weiterhin groß. Gerade die Auswirkungen der Corona-Pandemie mit zusätzlichem Home-Office, Home-Schooling und Home-Studying haben gezeigt, dass ausbaufähige und betriebssichere Netze gebaut wurden und Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Regionen nicht eingetreten sind.

*Autor:*

*Martin Rudersdorf war bis 2010 Bürgermeister der Gemeinde Beselich im Landkreis Limburg-Weilburg (Hessen). Seit 2012 ist er Geschäftsführer der Rudersdorf Beratungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Beselich und berät unter anderem Landkreise und Kommunen bei Breitbandprojekten.*

## Das OZG – eine Herausforderung für die Kommunen (Uwe Steuber)

Durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) aus dem Jahr 2017 wird die Digitalisierung in allen Städten und Gemeinden deutlich vorangetrieben. Auch in Hessen sind zwischenzeitlich viele Akteure auf den verschiedensten Ebenen aktiv und versuchen, dass bis zum 31.12.2022 nahezu alle Verwaltungsleistungen den Bürgerinnen und Bürgern sowie den ansässigen Unternehmen auch digital zur Verfügung stehen. Dabei geht es zunächst darum, Dienstleistungen bis zum sogenannten elektronischen Postfach anzubieten.



Im Land Hessen hat sich im Rahmen einer Umsetzungsvereinbarung zwischen dem Land Hessen und den Kommunalen Spitzenverbänden für die kommunalen Leistungen die Koordinierungsstelle OZG Kommunal gebildet. Dort sind Vertreter der drei kommunalen Spitzenverbände in Hessen, gemeinsam mit jeweils einer Vertretung des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport sowie der Hessischen Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung, im Einsatz, um zusammen mit den Landkreisen und den Städten und Gemeinden sowie dem Dienstleister ekom21 dieses Ziel zu erreichen. Es haben sich zwischenzeitlich verschiedene Arbeitsschwerpunkte herauskristallisiert, die nachfolgend kurz vorgestellt werden.

### Digitalisierungsberatung

Alle hessischen Kommunen, einschließlich der Landkreise, haben die Möglichkeit, vier unterschiedliche Module im Rahmen der Digitalisierungsberatung bei dem Dienstleister ekom21 zu buchen. Dabei werden die Städte und Gemeinden, aber auch die Landkreise nicht nur über das OZG im Allgemeinen informiert, sondern es erfolgt bis zu der Umsetzung der E-Akte eine umfassende Beratung und Begleitung. Derzeit (Stand: Januar 2021) wurden bereits fast 200 Beratungsmodule angefragt und schon zahlreiche Beratungen umgesetzt. Dabei wurde deutlich, wie wichtig es ist, alle Bereiche der Kommunalverwaltungen sowie die Personalräte, aber auch die Kommunalpolitiker vor Ort mitzunehmen und in die Beratungsprozesse mit einzubinden. Noch bis Ende 2022 bzw. 2024 werden die Beratungen, die vom Hessischen Ministerium des Innern und für Sport bzw. von der Hessischen Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung finanziert werden, fortgesetzt.

## **OZG Modellkommunen**

Zwischenzeitlich wurden 15 Kommunen, darunter Landkreise, kreisfreie Städte, aber auch ländlich strukturierte Gemeinden mit weniger als 5000 Einwohner durch die Kommunalen Spitzenverbände in Hessen als sogenannte OZG-Modellkommunen ausgewählt. Diese Kommunen und Landkreise sind als Modellkommunen im Rahmen der Umsetzung von OZG plus/Volldigitalisierung mit Einzel- oder Gemeinschaftsvorhaben im Sinne einer Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) aktiv. So soll es dann am Ende des Förderzeitraums z.B. ein digitales Bürgerbüro geben oder auch die Buchungen von Dorfgemeinschaftshäusern, Stadthallen etc. soll komplett papierlos erfolgen können. Spannende Projekte sind dort zu erwarten, die durch die Kommunalen Spitzenverbände, insbesondere auch durch den Hessischen Städte- und Gemeindebund in Person von Uwe Steuber als Vertreter aus der Koordinierungsstelle OZG Kommunal begleitet werden. Über verschiedene Kommunikationsmaßnahmen, bspw. Workshops und Informationsveranstaltungen, ist sichergestellt, dass alle hessischen Kommunen, so sie es denn wollen, über den aktuellen Sachstand informiert sind und für ihre konkrete Kommune bereits überlegen können, wie eine Nachnutzung dort möglich ist. Für die über 400 im Hessischen Städte- und Gemeindebund organisierten Kommunen gerade mit kleinen Verwaltungseinheiten vor Ort ist dieses Projekt mit den zu erwartenden volldigitalisieren Verwaltungsleistungen eine große Chance, ohne großen finanziellen und personellen Aufwand, den eigenen Bürgerinnen und Bürgern sowie den ansässigen Unternehmen diese Angebote zur Verfügung zu stellen.

## **Umsetzung des OZG im ländlichen Raum**

Viele der hessischen Kommunen verfügen nur über eine kleine Verwaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gemeindeverwaltungen und Rathäusern haben zudem in den letzten Jahren immer mehr Aufgaben bekommen, die für ihre Bürgerinnen und Bürger sowie ansässigen Unternehmen umzusetzen sind. Da bedeutet die verpflichtende Umsetzung von 575 Verwaltungsleistungen nach dem OZG bis zum 31.12.2022 eine neuerliche Bürde und große Herausforderung. Daher haben sich die Kommunen Spitzenverbände, auch hier war der Hessische Städte- und Gemeindebund wieder maßgeblich beteiligt, dafür eingesetzt, dass koordiniert mit dem Land Hessen und den Spitzenverbänden eine gemeinsame Lösung für alle Kommunen in Hessen angeboten wird. Dies wurde erreicht und so ist seit Mitte des letzten Jahres nunmehr die Koordinierungsstelle OZG Kommunal für die Umsetzung des OZG, gemeinsam mit der ekom21 und dem Land Hessen, dabei, die 575 Leistungen aus den verschiedenen Lebensbereichen zu bearbeiten, um sie dann zur Nachnutzung allen Kommunen über ein OZG-Dashboard zur Verfügung zu stellen. Nach anfänglichen Weichenstellungen, die bei solch einem großen Projekt mit verschiedenen Beteiligten auch zu erwarten waren, laufen derzeit zahlreiche sogenannte Digitalisierungsfabriken bei verschiedenen Sachgebieten, wie etwa dem Bereich Abfallwirtschaft, Friedhofswesen und in Kürze zu den Bereichen Gewerbeamt oder Ordnungsamt an bzw. sind kurz vor dem Abschluss. Diese Digitalisierungsfabriken können aber nur deshalb erfolgreich sein, weil die hessischen Kommunen, auch gerade die kleinen Städte und Gemeinden im ländlichen Raum, erkannt haben, wie wichtig es ist, diese Prozesse zu begleiten und an ihnen mitzuarbeiten. Dies erfolgt durch die Entsendung von kommunalen Fachexpertinnen und Fachexperten in die verschiedenen Digitalisierungsfabriken. Dadurch kommt der nötige Sachverstand mit entsprechendem Praxisbezug in die Arbeitsgruppen. Viele der mitarbeitenden Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter freuen sich darauf, diese Prozesse dann selbst zu nutzen und der örtlichen Bevölkerung zur Verfügung zu stellen. Motiviert auch durch diese jetzt anlaufenden Prozesse mit den erlebbaren Ergebnissen machen sich immer mehr Städte und Gemeinden auf den Weg über eine Interkommunale Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden die weitere Umsetzung in den Kommunen ganz konkret zu organisieren, zu planen und dann umzusetzen. Hier greifen Fördermöglichkeiten des Landes Hessen, die es den Kommunen erleichtern. Gute Beispiele in allen Teilen des Hessenlandes machen Mut und zeigen, wie es gehen kann. Zwischenzeitlich erkennen viele, wir vom Hessischen Städte- und Gemeindebund sind der festen Überzeugung, nahezu alle Kommunen den Mehrwert für die täglichen Verwaltungsarbeiten, aber insbesondere auch für die Bürgerinnen und Bürger sowie die ansässigen Unternehmen durch die Umsetzung des OZG. Der Weg in die Gemeindeverwaltungen und Rathäuser wird also schon bald zunehmend digital erfolgen. Dies hilft gerade den Flächenkommunen im ländlichen Raum in Hessen. Sie werden damit noch attraktiver als Wohn- und Lebensorte gerade für junge Familien.

## Digitale Verwaltung in der Zukunft im ländlichen Raum

Die Verwaltung der Zukunft wird schon sehr zeitnah nahezu volldigitalisiert sein. Die Verwaltungen haben ihre Vorgänge in eine E-Akte überführt und ein modernes Dokumentenmanagementsystem vereinfacht die Abwicklung der Verwaltungsabläufe und führt zu einer guten Vernetzung innerhalb der Rathäuser. Durch eine enge Zusammenarbeit mit anderen Städten und Gemeinden erkennen gerade auch die kleinen Verwaltungen mehr denn je die Vorteile einer Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinaus, ohne die Selbstständigkeit ihrer Gebietskörperschaft dabei aufzugeben. Die Bürgerinnen und Bürger sowie ansässigen Unternehmen empfinden es als sehr angenehm, ihre digitale Verwaltung quasi vom Wohnzimmer oder aus der Ferne zu beauftragen und zu nutzen. Durch die vielfältigen Förderprogramme des Landes Hessen, auch mit Blick auf das Programm Starke Heimat 2.0, war diese Umstellung für die Verwaltungen finanziell zu schultern und auch mit dem vorhandenen bzw. neu hinzubekommenden Personal umzusetzen.

Aber auch der direkte Kontakt zu den Gemeindeverwaltungen wird nach wie vor gerne genutzt. Die Rathäuser sind offen für Jedermann und bieten gerade bei komplexen Verwaltungsvorgängen weiterhin die nötige persönliche Unterstützung.

### Fazit:

Durch die vielen Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Rathäusern und gerade auch mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern wird dem Hessischen Städte- und Gemeindebund deutlich, dass auch gerade durch die besondere Situation in der Corona-Pandemie die Digitalisierung enorm an Akzeptanz gewonnen und dadurch richtig Schwung bekommen hat. Diese Prozesse werden weiterhin mit großem Engagement durch den Hessischen Städte- und Gemeindebund und den dafür verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiter begleitet.

### Autor:

*Uwe Steuber ist seit dem 1.5.2020 Referent für das Onlinezugangsgesetz (OZG) beim Hessischen Städte und Gemeindebund (HSGB) und in dieser Eigenschaft Mitglied der OZG Koordinierungsstelle Kommunal beim Hess. Ministerium des Inneren und für Sport. Zuvor 18 Jahren Bürgermeister der Stadt Lichtenfels in Nordhessen mit acht Stadtteilen und rund 4.300 Einwohnern. 14 Jahre ehrenamtlich tätig im Präsidium des Hessischen Städte und Gemeindebundes. Im Ehrenamt seit 2012 Vorsitzender des Sportkreises Waldeck Frankenberg.*

## Digitalisierung im Ländlichen Raum am Beispiel von Bad Karlshafen und Trendelburg (Harald F. Schmidt)

### Die Regionen bei der Digitalisierung stärken - Stadt und Land gleichermaßen in die Zukunft entwickeln

#### Trendelburg, Bad Karlshafen

Als eine der wichtigen Herausforderungen und Aufgaben für Gegenwart und Zukunft wird die Digitalisierung in Deutschland sowie auch im Land Hessen diskutiert. In diesem Beitrag sollen exemplarische Beispiele aus der Region Nordhessen vorgestellt werden. Beschleunigt wird der Ausbau durch die Erfordernisse der Corona-Krise.



Foto: Schnelles Internet soll in der Stadt Trendelburg über Glasfaser zur Verfügung stehen

Insbesondere der ländliche Raum erhält eine Chance, dadurch attraktiver zu werden. Denn bisher galt er im Vergleich zu den städtischen Zentren als abgehängt.

Die beiden Kommunen Trendelburg und Bad Karlshafen profitieren hierbei durch die interkommunale Zusammenarbeit. Vereinfachte, zeitsparende Abläufe, zunächst in Bezug auf Rechnungen, sollen durch Digitalisierung ermöglicht werden, wie die Bürgermeister Marcus Dittrich und Martin Lange im Gespräch mit der HAL informierten.



## Verwaltungsaufgaben im Rathaus

In beiden Kommunen wurden umständliche Verwaltungsvorgänge in Papierform seit Anfang des Jahres durch jederzeit einsehbare digitale Dokumente ersetzt. Die Rechnungsbearbeitung wurde seit dem letzten Quartal 2020 komplett digitalisiert, sagte Lange. Ein großes Vorhaben in der Digitalisierung der Verwaltung ist bis 2022 terminiert: Alle internen Vorgänge sollen komplett digitalisiert werden. Diese Mammutaufgabe in der EDV wird von den Bundesländern in Aufgabenverteilung erarbeitet. Vollständige Verwaltungsvorgänge, wie zum Beispiel die Ummeldung im Einwohnermeldeamt, werden dann zur Verfügung stehen.

Im Trendelburger Rathaus läuft vieles digital dank sicherer VPN-Zugänge zum Internet, sagte Bürgermeister Lange. (Erläuterung: VPN, kurz für Virtuelles privates Netzwerk, ist ein geschlossenes logisches Netzwerk, bei dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer räumlich voneinander getrennt über einen IP-Tunnel eine Verbindung haben.) Von einer Außenstelle des Rathauses oder im Home-Office ist jeder Rathausmitarbeiter so digital erreichbar. Hardware und Software sowie Notebooks und Server wurden erneuert und 2020 eine neue digitale Telefonanlage angeschafft. Digitale Wasserzähler werden turnusmäßig gegen die analogen Zähler ausgetauscht. Sie lassen sich problemlos kontaktfrei und ohne Hausbesuch ablesen. So lässt es sich nun viel effektiver arbeiten, informierte Bürgermeister Lange. Von großem Vorteil werden die digitale Kommunikation zur lokalen Politik und ein Angebot an die Bürgerinnen und Bürger sein. Wegen der Corona-Einschränkungen erforderliche Videokonferenzen bei Sitzungen und Besprechungen zeigen sich jetzt als großes Plus. Voraussetzung dafür ist schnelles Internet.



Foto: Trendelburgs Bürgermeister Martin Lange setzt die Digitalisierung im Rathaus um.

## Schnelles Internet

Ein Ziel der hessischen Landesregierung ist es, die Regionen bei der Digitalisierung zu stärken. „Stadt und Land sollen sich gleichermaßen in die Zukunft entwickeln.

Digitalisierung ist die schnellste, die umweltfreundlichste, die sozialste Brücke, um unsere Regionen zu stärken“, sagt die hessische Landesregierung. Für alle Immobilien mit schnellem Internetanschluss bedeutet es ein enormes Plus. Es steigert die Attraktivität der Häuser auf dem Land, sagte Lange. Bürgermeister Dittrich sieht den Vorteil von Home-Office darin, dass weite Wege in die Stadt erspart bleiben. Wegen der aktuellen Corona-Krise ist Home-Office immer mehr erforderlich und erlangt stärkere Bedeutung.

Die „Breitband Nordhessen GmbH“ der fünf nordhessischen Landkreise verlegte seit 2019 Glasfaserleitungen bis zum Verteilerkasten in Zusammenarbeit mit dem Netzbetreiber Netcom Kassel in die Kommunen. Ein großes Anliegen der Bürgermeister ist es, die Anschlüsse nun direkt ins Haus zu legen. Erforderlich dafür ist eine 60-prozentige Zustimmung der Einwohnerinnen und Einwohner, um sich für einen der Anbieter zu entscheiden. Bürgerversammlungen sind derzeit wegen der Corona-Krise nicht möglich, sagte Bürgermeister Dittrich. Carolinum, Krebs und Riedel sowie die Jugendherberge in Helmarshausen bemühten sich selbst um direkte Anbindung an das Glasfasernetz. Auch in Trendelburg benötigen Supermarkt und Arztpraxis Zugang zum schnellen Internet.

Autor:

Harald F. Schmidt, Trendelburg. Mitglied der HAL. Tätigkeit für die VHS-Region Kassel und die HNA-Hofgeismar.

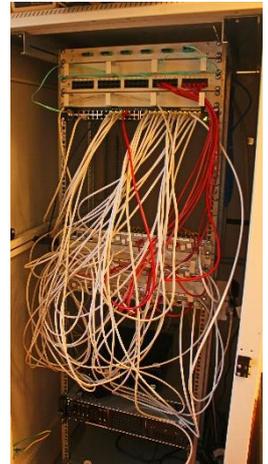


Foto: Im Server der Stadtverwaltung Trendelburg laufen die digitalen Verwaltungsabläufe zusammen.



Foto: Bad Karlshafens Bürgermeister Marcus Dittrich hat auf seinem Bildschirm eine digitale Rechnung aufgerufen.

## Hidden Champions als zentrales Element der Stabilisierung ländlicher Regionen in Zeiten der Digitalisierung (Lisa Zirbes, Carsten Rietmann)

### Vorstellung eines Bundesforschungsvorhabens

#### Ausgangssituation und Fragestellungen

Viele ländliche Regionen in Deutschland befinden sich in einer relativ instabilen sozioökonomischen Lage. Zusätzlich wirkt die Digitalisierung in vielfältiger Weise auf ländliche Räume ein und verändert die Rahmenbedingungen für die dort verorteten Unternehmen tiefgreifend.



Der digitale Transformationsprozess wird von international im Wettbewerb stehenden Unternehmen wie den sogenannten Hidden Champions – Weltmarktführern, die jedoch keine große öffentliche Aufmerksamkeit erfahren – besonders systematisch bearbeitet (Simon, 2018<sup>14</sup>). Interessanterweise sind Hidden Champions überproportional häufig abseits der Agglomerationszentren im ländlichen Raum verortet. Dieser profitiert von Hidden Champions insbesondere dadurch, dass sie standorttreu sind und die Beschäftigung in der Peripherie gewährleisten. Fachkräfte rekrutieren sie vor allem regional, fördern deren Ausbildung und haben eine geringe Fluktuationsrate zu verzeichnen. Hidden Champions agieren in – zumeist Business-to-Business-orientierten – Nischenmärkten, arbeiten eng mit ihren weitestgehend internationalen Kunden zusammen und innovieren inkrementell.



Abbildung 1: Schunk Transit Systems GmbH in 35435 Wettenberg (marktführend bei Lösungen für Stromübertragung in Verkehrssystemen); Quelle: Google, basierend auf AeroWest, GeoBasis-DE/BKG, GeoContent, Landsat/Copernicus, Maxar Technologies.

Die Digitalisierung bietet insbesondere für Hidden Champions Potentiale: Die Zusammenarbeit mit Kunden wird angesichts der peripheren Lage erleichtert – und zusätzlich bieten sich neue Innovationsfelder im Rahmen von Produkten, Geschäftsmodellen und Prozessen. Gleichwohl ist der Einsatz von Produktionstechniken im Kontext von Industrie 4.0 für Hidden Champions schwieriger umzusetzen als für Großunternehmen, welche ohnehin bereits von Skaleneffekten profitieren. Auch stellt die eingeschränkte Verfügbarkeit digitaler Infrastruktur in ländlichen Räumen eine Herausforderung dar. So bleibt unklar, ob die für den ländlichen

<sup>14</sup> Simon, H. (2018). Hidden Champions – Innovative Speerspitze der Globalisierung. In: Fallstudienkompendium Hidden Champions (3-19). Springer Gabler, Wiesbaden.

Raum wichtigen Hidden Champions ihren Stellenwert künftig bewahren können. Hidden Champions handeln wertorientiert: Durch langfristig angelegte Investitionen zielen sie darauf ab, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern (Venohr und Meyer, 2007<sup>15</sup>). Sie planen nicht in kurzen Zeiträumen, sondern in Generationen und verzichten auf schnellstmögliches Wachstum sowie kurzfristige Gewinnmaximierung. Diese Eigenschaften sprechen deutlich für die Chance der Entwicklung gemeinsamer Instrumente zur wirtschaftlichen Stabilisierung von ländlichen Regionen angesichts der Digitalisierung im ländlichen Raum.

Während die Wirkung der Digitalisierung auf Unternehmensebene vergleichsweise gut belegt ist, gilt dies nicht für mögliche Nachahmungseffekte von Digitalisierungsstrategien durch andere regionale Akteure. Beispielsweise ist die regionale Kooperation mit Start-Ups oder die generell stabilisierende Wirkung von Hidden Champions auf das regionale sozioökonomische System weitgehend unerforscht. Infolge dieser Kenntnislücken bleibt gegenwärtig ebenfalls offen, wie Impulse mithilfe einer ganzheitlichen regionalen Digitalisierungsstrategie von Hidden Champions auf die Region übertragen werden könnten.

Das hier vorgestellte Forschungsvorhaben "*Hidden Champions als zentrales Element der Stabilisierung ländlicher Regionen in Zeiten der Digitalisierung*" (HiDi) der Justus-Liebig-Universität Gießen und der Leibniz Universität Hannover wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) im Rahmen der Fördermaßnahme "*Ländliche Räume in Zeiten der Digitalisierung*" des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung (BULE) gefördert. Das Projekt möchte vor dem oben dargestellten Hintergrund zu einem tieferen Verständnis des Beitrags von Hidden Champions im Kontext der Digitalisierung und der gegenwärtig sichtbaren Instabilitäten ländlicher Räume beitragen. Es gilt demnach:

- Erstens zu verstehen, wie Hidden Champions in ländlichen Räumen die Digitalisierung strategisch nutzen und in welchem Ausmaß dies die unternehmensinternen Standortanforderungen betrifft;
- Zweitens zu erklären, wie sich die Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und Region in der Folge verändern;
- Und als Konsequenz drittens gesicherte Prognosen bezüglich der Wirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen zu nutzen, die veränderten Strategien dieser Unternehmen in der Politik zu berücksichtigen und darüber hinaus die Regionen selbst auf sich verändernde Anforderungen seitens der Unternehmen einzustellen.

Ziel des hier vorgestellten Forschungsvorhabens ist es, den Beitrag der Hidden Champions zur Stabilisierung und sozioökonomischen Weiterentwicklung des ländlichen Raums zu erfassen. Dazu gehört die Identifizierung der Hidden Champions selbst, ihrer Strategien im Zuge der Digitalisierung und der Wechselwirkungen zwischen Hidden Champions und deren Regionen.

### Projektvorgehen

Methodisch ist das Projekt als theoriegeleitetes empirisches Forschungsvorhaben konzipiert, das durch ein „Mixed-Methods“-Vorgehen qualitative und quantitative Elemente entsprechend ihrer jeweiligen Stärken miteinander kombiniert.

Die Forschungsarbeiten gliedern sich in vier Arbeitsschritte: Im ersten Arbeitsschritt erfolgt die Identifizierung aller Hidden Champions, die in Deutschland verortet sind. Der im Projekt verfolgte Ansatz fokussiert sich auf die automatisierte Analyse webbasierter Unternehmensdaten. Dies erfordert das Aufstellen einer operationalisierbaren Definition sowie die Erfassung der Firmenattribute aus Patentstatistiken, Firmendatenbanken und weiteren geeigneten Quellen. Im zweiten Arbeitsschritt werden die Hidden Champions ausgewählter Regionen nach ihren firmeninternen Digitalisierungsstrategien und deren räumlichen Implikationen interviewt. Ein Erkenntnisziel dieser Tiefeninterviews liegt dabei auf dem firmeninternen Verständnis für den Umgang mit Digitalisierung und den Wirkungen der Digitalisierung auf die Standortanforderungen. Weiter sind

---

<sup>15</sup> Venohr, B. & Meyer, K.E. (2007). The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. In: Working Paper No. 30, Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics, Berlin.

die Erkenntnisse zu den Strategien auf ihre Übertragbarkeit auf Startups und andere klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) zu untersuchen. Der dritte Arbeitsschritt leitet Erfolgsfaktoren aus den Interviewergebnissen ab und entwickelt mittels ökonomischer Verfahren eine regionale Typisierung in Bezug auf Dynamik, Resilienz und Wachstumspfad, für die dann ein regionalpolitischer Handlungsrahmen aufgespannt wird. Im vierten Arbeitsschritt erfolgt eine erneute Befragung der Hidden Champions in ausgewählten Regionen, die typisch für bestimmte Problemkonstellationen sind. Inhaltlich geht es in den Gesprächen um die Aktivitäten des Unternehmens zur Verbesserung der Standortgegebenheiten, um die Kooperation mit lokalen Akteuren und um konkrete Anstöße für die Politik aus Unternehmenssicht. Die Ergebnisse der Interviews mit Vertretern der Hidden Champions sind notwendig, um geeignete Maßnahmen zur Regionalentwicklung zu gestalten.

Die auf die Identifizierung folgenden Interviews mit Hidden Champions sollen sich auf vier ausgewählte Regionen konzentrieren, die einen möglichst großen Kontrast der regionalen Ausgangsbedingungen bieten. Ziel ist es, vier Regionen mit heterogenen Ressourcenverfügbarkeiten zu vergleichen und gleichzeitig auch firmeninterne Charakteristika zu berücksichtigen. Zwei der Regionen befinden sich in Westdeutschland, zwei in Ostdeutschland. Jeweils eine Region gilt als innovativ und handwerklich-industriell geprägt, und die andere nicht. Eine dieser Regionen, die bereits als Untersuchungsraum im Westen Deutschlands feststeht, ist Mittelhessen. Erste Erkenntnisse zeigen, dass die Region mit 5,5 identifizierten Hidden Champions auf 100.000 Einwohner (2019)<sup>16</sup> im Vergleich zu Deutschland insgesamt (1,6 Hidden Champions/100.000 Einwohner) einen besonders hohen Anteil an Hidden Champions aufweist (Simon, 2018<sup>17</sup>). Dies lässt sich unter anderem auf die relativ hohe Industriedichte der Region zurückführen (Hessisches Statistisches Landesamt 2020<sup>18</sup>). Mittelhessen bietet daher die Möglichkeit eines breiten Samplings für Experteninterviews.

Die ermittelten 55 Hidden Champions in Mittelhessen wurden durch Dokumentenanalysen verschiedenster Quellen erfasst. Das Ergebnis gibt erste Hinweise darauf, dass eine umfassende Identifizierung aller deutschen Hidden Champions eine bisher hohe Dunkelziffer dieses Unternehmenstyps aufzeigen könnte. Für die Entwicklung regionalpolitischer Wirtschaftsförderungsinstrumente bietet die oben erwähnte automatisierte Analyse webbasierter Daten die Möglichkeit, neueste methodische sowie fachliche Erkenntnisse zu schaffen.

### **Praktischer Nutzen und Ausblick**

Die Forschungsergebnisse bieten zahlreiche Implikationen, sowohl für Unternehmen im ländlichen Raum als auch für öffentliche und private Institutionen mit dem Auftrag der Regionalentwicklung ländlicher Räume. Weitere Hidden Champions im ländlichen Raum können zur Adaption von strategischen Schwerpunkten und Erfolgsfaktoren der untersuchten Unternehmen angeregt werden. Lokale KMU können gezielte Ausstrahleffekte (sog. Spillover) der Hidden Champions absorbieren und die jeweiligen Best Practices adaptieren. Öffentliche Institutionen können die Projekterkenntnisse zur Entwicklung geeigneter und auf weitere Regionen übertragbarer regionalpolitischer Instrumente nutzen. Ziele liegen hier in der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für Hidden Champions, der Stabilisierung der Regionalentwicklung durch gezielte Förderung sowie der Katalysierung der genannten Ausstrahleffekte auf weitere regionale Unternehmen. Instrumente könnten etwa Infrastrukturmaßnahmen, die Stärkung regionaler Unternehmensnetzwerke oder Formen der interkommunalen Zusammenarbeit umfassen. Die Ergebnisse dienen darüber hinaus der generellen Kompetenzentwicklung des BMEL, welches unter anderem durch die EU-Strukturpolitik nach 2020 vor neue Herausforderungen gestellt wird.

---

<sup>16</sup> Ergebnisse basierend auf der Analyse von Hidden Champions-Datenbanken der IHKs, des Weltmarktführer-Index der Universität St. Gallen und der Unternehmensdatenbank MARKUS des Bureaus van Dijk

<sup>17</sup> Simon, H. (2018). Hidden Champions–Innovative Speerspitze der Globalisierung. In: Fallstudienkompendium Hidden Champions (3-19). Springer Gabler, Wiesbaden.

<sup>18</sup> Hessisches Statistisches Landesamt (2020). Statistische Berichte des Bereiches Verarbeitendes Gewerbe. Verfügbar unter: <https://statistik.hessen.de/zahlen-fakten/verarbeitendes-gewerbe-bau-handwerk/verarbeitendes-gewerbe/statistische-berichte>

Das Mitte 2020 initialisierte Projekt läuft bis Mitte 2023. Zwischenergebnisse werden laufend veröffentlicht und der Öffentlichkeit in verschiedenen Medien und Plattformen zur Verfügung gestellt. Ein abschließendes Whitebook wird alle Projektresultate bündeln.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Weitere Informationen:

<https://www.iwkg.uni-hannover.de/hiddenchampions>

Autorin/Autor:

Lisa Zirbes, M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Geographie, Justus-Liebig-Universität Gießen, [Lisa.Zirbes@geogr.uni-giessen.de](mailto:Lisa.Zirbes@geogr.uni-giessen.de)

Carsten Rietmann, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover, [Rietmann@wigeo.uni-hannover.de](mailto:Rietmann@wigeo.uni-hannover.de)

## Führung auf Distanz

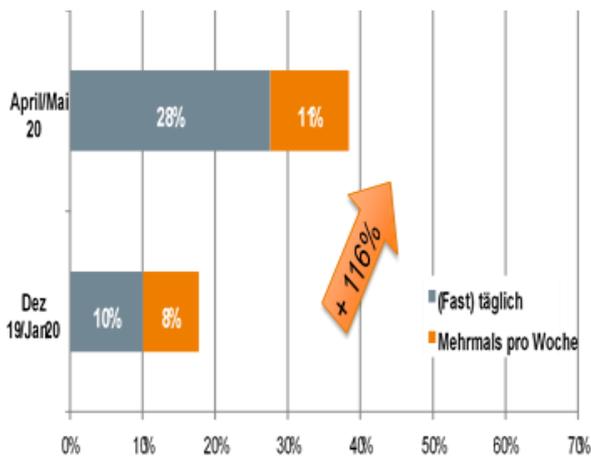
### Alissa Ufer im Interview mit Susanne Marx zum Thema „Digitale Arbeitswelt“ Erfolgskompetenzen für Unternehmen in der digitalen Arbeitswelt

Themen wie Arbeitswelt 4.0 und Digitalisierung beschäftigen bereits seit längerem Arbeitswissenschaftler und die Zukunftsforschung. Dabei stand bisweilen folgende Frage im Mittelpunkt: Was brauchen Organisationen und Einrichtungen, um sich und ihre Arbeitsstrukturen zu digitalisieren?

Die Pandemie hat diesbezüglich als Katalysator fungiert und für eine signifikante Steigerung von digitalen Arbeitsprozessen gesorgt. Die Techniken dazu sind bereits seit längerem vorhanden, kamen aber nicht flächendeckend zum Einsatz.



Betrachtet man eine Studie der DAK\* von Oktober 2020, ist zu erkennen, dass innerhalb von 2 Monaten der Einsatz von mobilen Arbeitstechniken um 116 % gesteigert werden konnte, siehe Abbildung 1.



Graph 1



Graph 2

Abbildung 1: DAK Sonderanalyse „Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona Krise“: Graph 1 zeigt die Zunahme von Homeoffice um 116% während der Pandemie. Graph 2 zeigt die Zunahme von Telefonkonferenzen um 100% und Steigerung der Handynutzung um 17%

Die Pandemie zeigt, dass eine Veränderung der Arbeitswelt möglich ist. Doch wie wird die Arbeitswelt 4.1 aussehen, die Arbeitswelt nach der Pandemie? Es zeichnet sich derzeit eine sogenannte Hybridform ab, gekennzeichnet durch Flexibilität, weniger persönliche Kontakte und Arbeiten an unterschiedlichen Orten, zu Hause, unterwegs und vor Ort in den Arbeitsräumen.

Diese Hybridform stellt die Arbeitswelt vor folgende Herausforderungen: Aufrechterhaltung der Organisationskultur und Teamfähigkeit sowie Bewältigung der anfallenden Arbeitsmengen.

*Zukunftsfähig in der Hybridform- Was muss sich verändern?*

Welche Kompetenzen, Prozesse und Strukturen sind nötig, um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen und die Leistungen und Fähigkeiten auf den unterschiedlichen Ebenen abzurufen, unabhängig von Größe und Lage der Organisation?

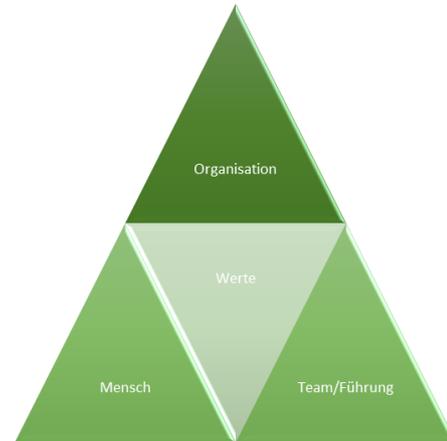


Abbildung 2.1: Interaktionsdreieck im Arbeitsumfeld

Um das leichter beantworten zu können, hilft das Interaktionsdreieck für Arbeitswelten; siehe Abbildung 2.1.

Das Dreieck veranschaulicht, wie die Wechselwirkungen innerhalb einer Arbeitsorganisation aussehen. Diese Wechselwirkungen folgen einer einfachen Proportionalitätsrechnung: Je besser das Individuum, desto erfolgreicher das Team und die Organisation. Diese einfache Proportionalität kann Abbildung 2.2 entnommen werden.

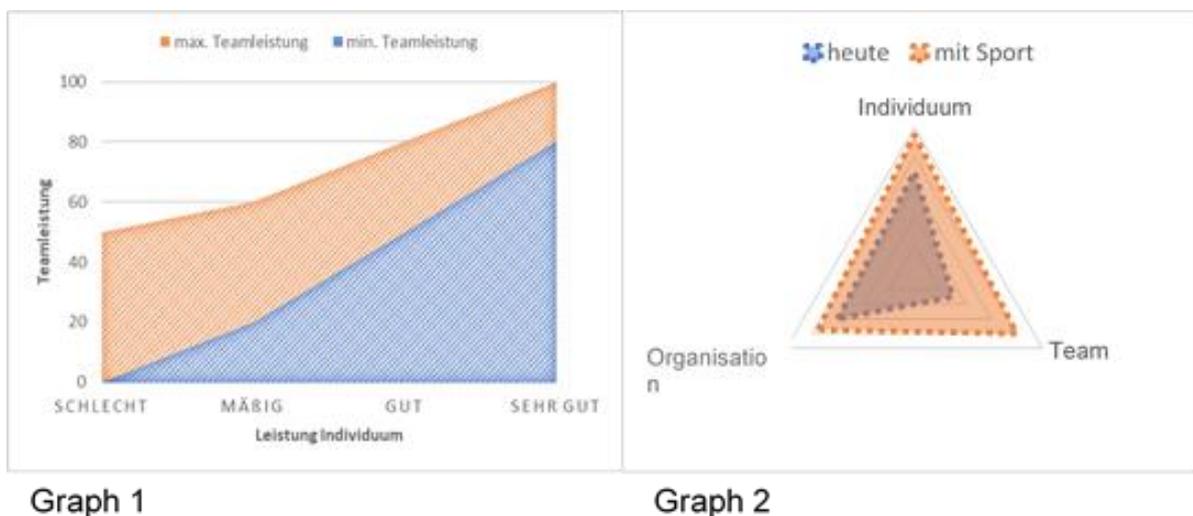


Abbildung 2.2: Graph 1 zeigt Grenzen auf: Bei schlechter individueller Leistung leidet das Team bzw. umgekehrt – je erfolgreicher das Individuum/der Mensch, desto erfolgreicher das Team und umgekehrt; Graph 2 zeigt die Entwicklung für alle 3 Bereiche bezogen auf die Leistungsfähigkeit.

### Veränderungen auf Organisationsebene:

Betrachtet man zunächst die Organisationsebene, dann zeichnet sich ab, dass eine Anpassung von Prozessen, Regeln, Kulturverständnis und auch Räumlichkeiten nötig sein wird.

#### 1. Prozesse auf Organisationsebene:

In diesem Zusammenhang fallen häufig Stichworte, wie Erwartungsmanagement, Zielvereinbarungen und Kennzahlen. Welche Ziele sind künftig wie erreichbar? Wie misst man den Erfolg, wenn ein gemeinsames Arbeiten in einer digitalen Welt stattfinden wird?

Klar ist, dass es nötig sein wird, Ziele zu definieren und den Rahmen festzulegen. Dafür darf in Frage gestellt werden, ob individuelle Zielvereinbarungen in eine Arbeitswelt 4.1 passen oder ob Ziele ausschließlich auf Teamebene und ggf. Organisationsebene zu definieren sind, um das Miteinander weiterzuentwickeln.

## 2. Kulturverständnis

Ein weiterer wichtiger Aspekt stellt das gelebte Miteinander dar, die Unternehmenskultur. Welche Werte und welches Miteinander sind nötig, um zukunftsfähig zu bleiben? Essenziell ist das Vertrauen, da nicht mehr alles im Detail kontrollierbar ist. Dazu bedarf es, wie oben beschrieben, eines klaren Rahmens, klarer Erwartungen und messbarer Kennzahlen.

Um das Vertrauen leben zu können, braucht es Offenheit und Tools, wie z.B. Feedback, sowie eine positive Fehlerkultur.

Dies sind Erfolgsfaktoren für Weiterentwicklung und Innovation und damit für eine Zukunftsfähigkeit.

Des Weiteren werden entsprechende Räumlichkeiten und technische Standards wichtig werden, gerade im ländlichen Raum. Klassische Einzelbüros werden offenen Raum- und Austauschorten weichen. Ein Ökosystem aus Räumen mit einzelnen Schreibtischen, Whiteboards, Besprechungsräumen und Rückzugsbereichen sowie neue Technologien sind der Schlüssel, wenn es darum geht, den unterschiedlichen Arbeitsweisen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu entsprechen. Die Raumbedarfe sollten dabei mit den Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt werden.

### Teamebene:

Das Tägliche Miteinander, die persönlichen Gespräche auf dem Flur und in den Büros fallen weg. Daher werden auf Teamebene klare Ansprechpartner benötigt. Dazu gehört eine Führung, die in der Lage ist, ein Team auf Distanz zu führen.

*Führungskompetenz:* Delegationsfähigkeit beim Verteilen von genau umrissenen Aufgaben und geringes Kontroll-Bedürfnis sind hierbei wichtige Führungskompetenzen. Grundsätzlich spielen klare Regeln für jede Art von Führungsarbeit eine zentrale Rolle. Doch gerade beim Führen auf Distanz sind klare Angaben zu Dos und Dont's noch wichtiger. Gemeinsame Teamziele sind zu definieren und den dafür notwendigen Arbeitsaufwand zu berechnen. So können Standards entwickelt werden, die für alle gelten und an welche sich alle halten können, auch wenn das Team über mehrere Standorte, Länder oder gar Kontinente verteilt arbeitet. Dazu gehören so banale Themen, wie zum Beispiel die Festlegung, dass Termine oder Zusagen eingehalten werden. Weitere wichtige Regeln im digitalen Kontext sind die Festlegung von Zeiten für Erreichbarkeit und Pausen, sowie die Art der Erreichbarkeit -entweder Kontakt via Telefon, Mail oder Messengers.

*Teamkommunikation und Regeln:* Die Kommunikation im digitalen Raum sollte sich auf die Sachebene fokussieren, besonders in der Mailkommunikation. Persönliche Themen sind in Gesprächen zu klären, um Interpretationsspielräume zu reduzieren. Um die Teamfähigkeit aufrechtzuerhalten, sollten regelmäßige Austauschtermine festgelegt werden. Dabei kann es Varianzen geben zwischen kurzen sogenannten Dailys, in denen operative Themen besprochen werden und Weekly oder Monthly, in denen das Team gemeinsam an teamrelevanten Themen arbeiten kann. Für die teamrelevanten Themen, wie Teambuildingmaßnahmen, Kreativitätsprozesse usw. wäre eine Präsenzform zu empfehlen.

### Individualebene:

Diese Parameter bedürfen einer entsprechenden Haltung bei den Mitarbeitenden, denn wenn Themen wie Vertrauen und Offenheit Grundwerte in der Organisation darstellen, dann bedeutet das, auch die eigene Perspektive in Frage zu stellen.

Damit der Mensch in der hybriden Arbeitswelt 4.1 gesund und leistungsfähig agieren kann, sind Kompetenzen wie resiliente Selbstführung, Perspektivwechsel und Kommunikationsfähigkeit wichtig, sowie die Klarheit über die individuellen Ziele und die der anderen.

### *Resiliente Selbstführung*

Resiliente Menschen sind sich ihrer Ressourcen bewusst, kennen ihre Stärken, können diese gezielt einsetzen und behalten auch unter Stress einen klaren Kopf. Sie bleiben zuversichtlich und lösungsorientiert, ohne in Resignation zu fallen. Somit können sie stetig ihre individuelle und berufliche Performance sowie ihre Lebensqualität steigern. Welche Dinge uns helfen, um sich selbst eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen muss jeder einzelne eigenverantwortlich berücksichtigen.

Sie kennen ihre Bedürfnisse und wissen, was es an individueller Selbstfürsorge braucht, wie z.B. gezielte Pausen im Arbeitsalltag, geeignete Ablenkung und Regeneration nach der Arbeit, um am nächsten Tag wieder erholt und fit performen zu können.

Hierzu gehört auch, sich ein geeignetes Arbeitsumfeld zu schaffen, ein Ort, an dem man gut arbeiten kann. Dies wird mittelfristig zu vermehrter Stadtfucht führen, da ein Arbeiten von überall machbar sein wird. Dies macht die ländliche Struktur für viele Menschen attraktiv, da Fahrzeiten reduziert und digitales Arbeiten von zu Hause möglich wird. Und gleichzeitig unterstützt es bei guter Selbstfürsorge-Praxis die individuelle Gesundheit.

#### *Empathie und Perspektivwechsel:*

Die sozialen Kompetenzen Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Emotionen des anderen hineinfühlen zu können, sowie die Fähigkeit zur Perspektivübernahme, also die Pläne und Absichten eines anderen nachvollziehen zu können, sind bei verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich stark ausgeprägt. Beide Fähigkeiten sind in einem System, das weniger durch persönliche Kontakte gesteuert ist, wichtig, damit ein gegenseitiges Verständnis und ein lösungsorientiertes Arbeiten möglich sind. Gerade die besonders komplexen sozialen Probleme erfordern eine Kombination aus Empathie und Perspektivwechsel. Personen, die besonders sozial kompetent sind, scheinen demnach andere auf beide Arten zu betrachten, also auf der Grundlage von Gefühlen (empathisch) und auf der von Gedanken (Perspektivwechsel). In ihrem Urteilsvermögen finden sie dann die richtige Balance aus beidem und können trotz Distanz lösungsorientiert agieren.



Abbildung 3: Kompetenzrad der Arbeitswelt 4.1

Da Kompetenzen erlernbar sind, bedarf es geeigneter Angebote für die Mitarbeitenden. Damit diese die Kompetenzen zukünftig auf individueller Ebene entwickeln können, braucht es ein verändertes Weiterbildungskonzept – von der Selbstführung hin zur sozialen Interaktion bis hin zu Fachkompetenzen (siehe Abbildung 3).

Klar wird, dass in diesen veränderten Arbeitswelten der Fokus auf Selbstführung und gekonntem Miteinander liegt, um in der Arbeitswelt 4.1 zukunftsfähig zu bleiben, egal ob ländlicher Mittelständler oder globale Organisation.

#### *Autorin:*

Alissa Ufer im Interview mit Dr. rer. nat. Susanne Marx, Marburg  
Business Coach und Organisationsentwicklerin, sowie Gesundheitsmanagerin bei CSL Behring Marburg.  
Kontakt: [susannemarx@susannemarx.de](mailto:susannemarx@susannemarx.de)

## Die hessischen LEADER-Regionen: Lahn-Dill-Wetzlar (Mercedes Bindhardt, Simon Schulze)



Die LEADER-Region umfasst 12 Kommunen im südlichen Lahn-Dill-Kreis. Ein verkehrstechnisch gut angebundener Standort für Industrie und Gewerbe inmitten von Westerwald, Lahntal und Taunus – das ist die Region Lahn-Dill-Wetzlar. Innovation und am Weltmarkt führende Unternehmen sind hier zuhause. Eine abwechslungsreiche Naturlandschaft geprägt von der Lahn, Bergen und malerischen Tälern zeichnet den ländlichen Raum auch als Destination für Aktivtourismus, Erlebnis und Kultur aus. Das Schloss Braunfels, die Burg Greifenstein, der Heisterberger Weiher u.a. zeigen einen Teil der vielfältigen Highlights der Region.

### Die Region Lahn-Dill-Wetzlar im Überblick:



**Gründungsjahr**  
2008



**Gebietskulisse**  
12 Kommunen im LDK



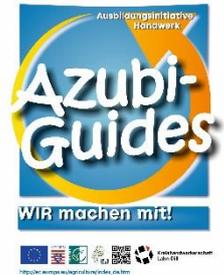
**Fläche**  
520 km<sup>2</sup>



**Einwohner**  
110.000

### Ausbildungsinitiative Handwerk (Lahn-Dill-Kreis)

Bei dem Kooperationsprojekt der beiden LEADER-Regionen Lahn-Dill-Wetzlar und Lahn-Dill-Bergland werden Auszubildende als „Azubi-Guides“ geschult, um ihren eigenen Ausbildungsberuf „auf Augenhöhe“ vorzustellen, um zu zeigen, wie vielseitig, individuell und attraktiv ein Handwerksberuf sein kann. Hierzu wurde eine Projektstelle zur Koordination gefördert, die bei der Kreishandwerkerschaft Lahn-Dill angesiedelt ist. **Gesamtsumme: 99.788 Euro | LEADER-Mittel 59.280 Euro**



### Windenergie-Sonnenuhr (Greifenstein)



Ziel war es, eine sehr große, wenn nicht sogar die größte Sonnenuhr, und damit einen touristischen Anziehungspunkt zu schaffen und die Akzeptanz für Windenergieanlagen zu erhöhen. Eine Aussichtsplattform wurde angelegt, von welcher sich ein weites Rundum-Panorama genießen lässt. In der Mitte hilft ein aus einem Basaltkrustenstein gefertigtes Ziffernblatt den Zeitsteinen die entsprechende Uhrzeit zuzuordnen. Bei Sonnenschein zeigt jetzt der Schatten des Windrads die volle Stunde, wo Basalt-Steinhaufen als „Zeitsteine“ aufgeschichtet wurden.

**Gesamtsumme: 30.642 Euro | LEADER-Mittel 18.025 Euro**

### Kontakt:

Ansprechpartnerin: Mercedes Bindhardt  
 Anschrift: Region Lahn-Dill-Wetzlar e.V.  
 Solmsbachstraße 5, 35606 Solms  
 E-Mail: [info@lahn-dill-wetzlar.de](mailto:info@lahn-dill-wetzlar.de)  
 Telefon: 06442 / 922 05 04



## Gastbeitrag: Engagierte Stadt – Gemeinsames Wirken vor Ort und bundesweit (Lilian Schwalb, Laura Werling)

Wie kann in Städten und Gemeinden eine starke Verantwortungsgemeinschaft entstehen? Wie können auch in schwierigen Zeiten offene Fragen gemeinsam angegangen werden? Engagierte Städte entstehen dort, wo sich überzeugte Menschen aus gemeinnützigen Organisationen, der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen gemeinsam dafür einsetzen, gute Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung vor Ort zu schaffen. Aktuell gibt es bundesweit 73 Engagierte Städte. 2021 soll das seit sechs Jahren existierende Netzwerk auf bis zu 100 Städte, Gemeinden und Stadtteile anwachsen.



Aus vielen einzelnen Städten und Gemeinden ist inzwischen eine bundesweite Bewegung Engagierter Städte entstanden. Ziel ist der Aufbau und die Weiterentwicklung von nachhaltigen Engagementstrukturen. Die Engagierten Städte haben dafür ein gemeinsames *Selbstverständnis* (<https://www.engagiertestadt.de/selbstverstaendnis-der-engagierten-staedte/>) entwickelt, das für die Haltung steht, mit der alle Beteiligten das Netzwerk mit Leben füllen. Es bildet den Markenkern des Programms. Engagierte Städte profitieren vom Austausch erprobter Praxislösungen und der Vielfalt lokaler Konzepte. Sie sind Teil eines Netzwerks, das gelungene Praxis vor Ort sichtbar macht und mit starken Partner\*innen bürgerschaftliches Engagement auf allen Ebenen stärkt.

### Mitmachen und »Engagierte Stadt« werden

Am Interessenbekundungsverfahren 2021 können Städte, Gemeinden und Stadtteile teilnehmen mit einer Einwohnerzahl von 10.000 bis 250.000. Vorausgesetzt wird eine Kooperation zwischen Akteur\*innen aus der kommunalen Verwaltung und der Zivilgesellschaft sowie optional aus der Wirtschaft. Gemeinschaftliche Interessenbekundungen sind vom 13. Januar bis zum 10. März 2021 möglich unter <https://www.engagiertestadt.de/mitmachen/>.



### Über das Netzwerkprogramm »Engagierte Stadt«

Seit 2015 fördert das Netzwerkprogramm »Engagierte Stadt« den Aufbau bleibender Engagementlandschaften in ausgewählten Städten und Gemeinden Deutschlands. Seitdem sind belastbare und gut aufgestellte Netzwerke in den beteiligten Städten entstanden. Die Bedingungen für bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung vor Ort haben sich nachweislich verbessert. Seit 2020 öffnet sich das Netzwerkprogramm für neue Städte und Partnerschaften.

Das Programm wird durch ein Konsortium von Partner\*innen auf der Bundesebene getragen, dem das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), die Bertelsmann Stiftung, die Breuninger Stiftung, das Bundesnetzwerk Bürgererschaftliches Engagement, die Joachim Herz Stiftung, die Körber-Stiftung und die Robert Bosch Stiftung angehören.

Abbildung 1: 73 Städte nennen sich Engagierte Stadt und bilden eine gemeinsame bundesweite Bewegung.

Weitere Partner des Netzwerkprogramms »Engagierte Stadt« sind die Auridis Stiftung, der Deutsche Städte- und Gemeindebund, der Deutsche Städtetag, die Metropolregion Rhein-Neckar sowie das Land Rheinland-Pfalz als erstes Bundesland. Derzeit schließen sich weitere Bundesländer an. Das Netzwerk wächst.

### Aktuelle Beispiele aus den Engagierten Städten – Mit Abstand weiterhin aktiv sein

Sie alle wissen und erleben es immer wieder: Engagement vor Ort lebt von der Begegnung, vom Kontakt miteinander, von Kooperationen und Vernetzung und damit auch von Vertrauen und Beziehungspflege. Die Engagierte Stadt lässt sich am besten darstellen mit Geschichten und Praxisbeispielen, die Wege und Möglichkeiten zeigen, um unter sich verändernden Voraussetzungen gemeinsam zu arbeiten, Teilhabe zu ermöglichen, Zusammenhalt zu stiften und Menschen in lokale Prozesse einzubinden.

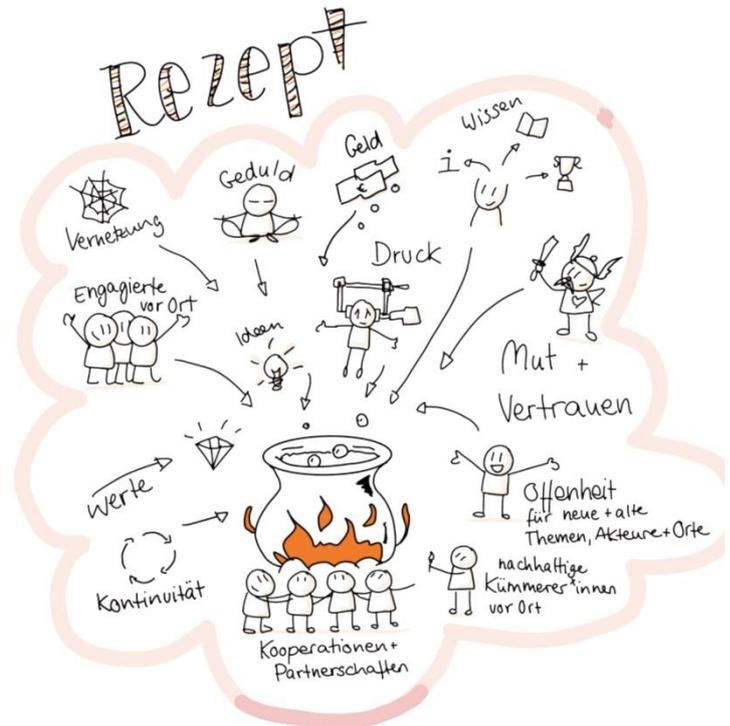


Abbildung 2: Rezept für eine Engagierte Stadt, illustriert von Svenja Mix

### Durch eine Schaufenstergalerie wandeln in Lemgo

In Lemgo wurde im Herbst 2020 die erste Kunstausstellung in der Innenstadt veranstaltet, Künstler\*innen haben Schaufenster und Wohnungsfenster gestaltet. Am Eröffnungstag gab es dazu Straßenmusik. Kultur für alle, draußen und mit Abstand, das kam sehr gut an. Die Aktion haben Bürger\*innen auf die Beine gestellt. Mit Fenster-Kunst lassen sich auch Leerstände kaschieren, die durch den Lockdown drohen.

### Video-Treffen an der »Klöntür« in Ahrensburg

Im Gespräch bleiben, sich austauschen, unterstützen und informieren, gemeinsam Aufgaben übernehmen ... und anpacken, was uns wichtig ist! Anne-Rose Sieland, Koordinatorin der Engagierten Stadt Ahrensburg lädt Akteur\*innen der Stadt zum Video-Treffen an ihre »Klöntür«. Eine wirklich gute Idee, wie wir finden, denn eine\*r muss die Initiative ergreifen. Gerne nachmachen – auch mit Abstand gut möglich.

### Das digitale schwarze Brett in Bocholt

Auch in einer Engagierten Stadt läuft nicht immer alles glatt. Selbst wenn alles durchdacht und partizipativ gestaltet ist, kann etwas schiefgehen. In Bocholt wurde im Herbst 2020 die Idee geboren, dass es schön wäre, wenn Vereine und Initiativen ihre Bedarfe und Angebote online teilen könnten – eine Art digitales schwarzes Brett. Es gab großes Interesse und Übereinstimmung, es müsse ein digitales Tool her, um Angebote und Bedarfe zu bündeln und das für alle zugänglich ist. So machte sich das Team in Bocholt daran »Das Digitale Schwarze Brett für Bocholts Vereine, Organisationen und Initiativen« umzusetzen und ging damit im Dezember 2020 online. Das Angebot wurde groß beworben, sogar der Bürgermeister hat ein kleines Video dazu gefilmt und verbreitet. Die Plattform wird bisher leider kaum genutzt. Rainer Howestädt, Koordinator der Engagierten Stadt Bocholt, nimmt es gelassen und hofft, dass sie ihren Einsatz noch finden wird. Vielleicht kam das Digitalangebot etwas zu früh. Das Schwarze Brett zum Nachmachen unter <https://wir-fuer-bocholt.de/schwarzes-brett/>

### **In Neumarkt bringt der Fernseher den Seniorennachmittag und Fasching ins Haus**

Wie sich die Situation in Neumarkt in der Oberpfalz darstellt, das ebenfalls seit 2020 Teil des Netzwerks Engagierte Stadt ist und welche Chancen, aber auch Herausforderungen dort gerade erlebt werden, erzählt Anna Lehrer, Ansprechpartnerin für Menschen mit Migrations- und mit Fluchthintergrund sowie Zuständige für ehrenamtliche Initiativen im Bürgerhaus in Neumarkt. Vor Ort wird derzeit daran gearbeitet den Kontakt zu bestehenden Gruppen und Netzwerken aufrechtzuerhalten – telefonisch, digital oder über soziale Medien. Es werden im Rahmen der Möglichkeiten Austausch- und Stammtischtreffen organisiert. Anna Lehrer und ihr Team bieten weiterhin so gut es geht ein offenes Ohr und einen vertraulichen Raum für Sorgen und Nöte.

Nach dem Erfolg des Seniorennachmittags im Fernsehen im November 2020 haben die Verantwortlichen der Stadt Neumarkt beschlossen, den Seniorenfasching in ähnlicher Weise aufzuzeichnen und als Sendung zu präsentieren. In diesem Jahr wird das Spektakel im lokalen Fernsehsender ausgestrahlt, sodass wenigstens ein bisschen Narrengeschrei und Faschingslust in die Häuser in Neumarkt Einzug halten kann. Diese Version des Faschings wird auch als Chance gesehen, dann es erschließt sich eine viel größere Zielgruppe.

### **In Illingen wird in Engagementteams Müll gesammelt**

In Illingen beseitigen viele Helfer\*innen gemeinsam Müll in der Gemeinde. Anlässlich des World Clean Up Days am 19. September 2020 organisierten sich die Bürger\*innen so, dass sie zum gemeinsamen Müllwandern mit Abstand und auf verschiedenen Müllwanderrouten eingeladen haben. Jeweils ein Müllcoach begleitete die Wandergruppen, es wurden Müllsäcke bereitgestellt und der Abtransport des gesammelten Mülls organisiert. Auch im Lockdown geht die Aktion weiter – mit Abstand, versteht sich. Lesen Sie hier auch mehr über einen Beitrag aus Illingen: *»Wie aus der Verinselung der Hilfeangebote ein gemeinsames Festland wurde«*. (<https://www.engagiertestadt.de/2020/10/25/illingen-wie-aus-der-verinselung-der-hilfeangebote-ein-gemeinsames-festland-wurde/>)

### **Radebeul lässt via Zoom kochen und organisiert eine Schnitzeljagd durch die Stadt**

In Radebeul wird regelmäßig gemeinsam mit Kindern und ihren Familien via Online-Video gekocht. Eine Stunde lang kommen alle ins Gespräch, beschäftigen sich mit gutem Essen und dessen Zubereitung, kommen in den Austausch und schaffen Abwechslung. In den kommenden Wochen plant das Team um Anja Schenkel vom Familienzentrum Radebeul das Projekt *»Schnitzeljagd durch Radebeul«*, sodass auch im Freien ein Angebot für Kinder und Jugendliche verfügbar ist. Des Weiteren bietet das Familienzentrum einen warmen Mittagstisch an, der vorbestellt und in mitgebrachten Behältern abgeholt werden kann. Es ist ein Angebot eines preiswerten Mittagessens und für viele ein guter Grund, rauszugehen. Für ältere Semester gibt es das Angebot der Online-Teestunde. Hier werden Teebeutel vorher an die Teilnehmenden verschickt. Beim ersten DIGI-Dienstag des Paritätischen Wohlfahrtsverbands hat Anja Schenkel erzählt, mit welchen Ideen sie trotz Corona-Abstand und Lockdown den Kontakt zu ihren Klient\*innen hält. Der Beitrag ist am 19. Januar 2021 von 9 – 10 Uhr im Programm und als Präsentation, Video und mit Notizen dokumentiert und nachzuverfolgen.

Eines haben alle Beispiele aus Lemgo, Ahrensburg, Bocholt, Neumarkt, Illingen und Radebeul gemeinsam: das konkrete Tun bei gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Aktivitäten. Das ermöglicht inspirierendes Lernen aus Erfolgen und Herausforderungen im Netzwerk Engagierte Stadt. Diesen Lern- und Austauschmodus verstärken die Engagierten Städte weiter im Verbund mit dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE).

### **BBE setzt fachpolitische Impulse für die gemeinsamen Themen in der »Engagierten Stadt«**

Seit dem 1. Juli 2020 ist das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) einer der Programmträger der »Engagierten Stadt«. Es übernimmt außerdem die Trägerschaft des Programmbüros mit einem neuen Team in der Geschäftsstelle des BBE, dort angesiedelt im Arbeitsbereich Netzwerkbetreuung und -entwicklung, und somit die operative Umsetzung des Programms.

Das BBE ist ein Zusammenschluss von Akteur\*innen aus Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft. Es vereint als größtes Engagementnetzwerk in Europa mehr als 270 Mitgliedsorganisationen, die Träger und Förderer

von über 31 Millionen engagierten Bürger\*innen in Deutschland sind. Das übergeordnete Ziel des Netzwerks ist die nachhaltige Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement in allen Gesellschafts- und Politikbereichen. Das Netzwerk wurde 2002 auf Empfehlung der Enquete-Kommission zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements des XIV. Deutschen Bundestages auf den Weg gebracht.

Das BBE bringt fachpolitische Impulse in das Netzwerkprogramm »Engagierte Stadt« ein, um die Entwicklung hin zu einer nachhaltigen Stabilisierung der Infrastruktur und einer guten Weiterentwicklung der Engagementförderung vor Ort zu stärken. Gemeinsam mit den Engagierten Städten, im Kreis der Träger, mit dem Programmbüro und potentiellen neuen Partnern gestaltet das BBE die Zukunft des Programms »Engagierte Stadt« in den Jahren 2020-2023.

### **Nachhaltige Stärkung der Infrastruktur**

Dabei handelt es sich für das BBE nicht um ein neues Thema. Die nachhaltige Förderung der Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements ist für die BBE-Mitglieder seit dessen Gründung im Jahr 2002 ein grundlegendes Anliegen. Dabei steht die Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Ausrichtung, der Unterstützung und langfristigen Finanzierung der wichtigen lokalen engagementfördernden Organisationen wie z. B. Freiwilligenagenturen, Freiwilligenzentren, Senior\*innenbüros, Bürgerstiftungen, Selbsthilfestellen, Mehrgenerationenhäuser u. a. ganz oben auf der Agenda. Wie der Aufbau, Ausbau und die Weiterentwicklung von zivilgesellschaftlichen Vernetzungsstrukturen auch auf der Ebene der Länder gelingen kann, ist für strategische Aspekte der Infrastrukturstärkung von hoher Relevanz. Die Strukturen gestalten sich von Land zu Land unterschiedlich und stehen stets auch in Verbindung zur jeweils länderspezifischen Engagementpolitik.

### **Engagementstrategien kooperativ als Prozess entwickeln und nachhaltig verankern**

Damit in den Städten und Gemeinden grundlegende gesellschaftspolitische Herausforderungen angegangen werden können, werden stabile Strukturen vor Ort benötigt, die fernab von Projektlogiken in den Kommunen eine strategische und langfristige Ausrichtung ermöglichen. Dabei sind diverse Konzepte nötig, da die Strukturen sich von Bundesland zu Bundesland unterscheiden und stets in Verbindung mit länderspezifischer Engagementpolitik stehen. Einzelne Bundesländer haben schon Engagementmentstrategien, andere sind gerade auf dem Weg. Es wird einen Unterschied für engagierte Kommunen und Städte machen, ob Erfahrungen und Perspektiven Engagierter Städte Eingang in diese Engagementstrategien und deren Überarbeitung finden oder nicht.

Alle Bundesländer sind aktive Mitglieder im BBE. So bietet das BBE-Länderforum die Möglichkeit, über wesentliche Herausforderungen ins Gespräch zu kommen. Das Besondere an dem Format liegt in dem Austausch und Wissenstransfer über die thematischen Schwerpunkte, die Beteiligungsprozesse und Aspekte einer erfolgreichen, nachhaltigen Engagementförderung.

### **Diskurse und Netzwerke im strukturschwachen und ländlichen Raum**

Im Programm »Engagierte Stadt« wird die Perspektive auf kleine bis mittelgroße Städte gerichtet. Im BBE wird auch die Relevanz gesehen, das Engagement und dessen Förderung im ländlichen Raum weiter zu stärken. Mit Blick auf Aspekte der Demokratiestärkung und Engagementförderung im ländlichen Raum wurden in den vergangenen fünf Jahren Schwerpunkte im Kontext des Arbeitsbereichs Demokratiestärkung im ländlichen Raum gesetzt. Mit der Engagierten Stadt setzt das BBE nun auch hier an, lernt aus den vielen identifizierten guten Beispielen, entwickelt die Fachdiskurse weiter und knüpft beim Netzwerkaufbau und -ausbau an.

Mehr Informationen finden sich unter <https://www.b-b-e.de/> und <https://www.engagiertestadt.de/>.

*Autorinnen:*

*Dr. Lilian Schwalb, BBE Geschäftsführung Netzwerk & Fachpolitik, Leiterin des Arbeitsbereichs Netzwerkbetreuung und -entwicklung, [lilian.schwalb@b-b-e.de](mailto:lilian.schwalb@b-b-e.de)*

*Laura Werling, Programmbüro „Engagierte Stadt“, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation BBE, [laura.werling@b-b-e.de](mailto:laura.werling@b-b-e.de)*

## Rolle und Bedeutung der Digitalisierung für das bürgerschaftliche Engagement (Karin Buchner, Frank Gerold)

### 1. Beispiel Greifenstein-Beilstein im Lahn-Dill-Kreis

Beilstein ist ein rund 1.500 Einwohner:innen zählender Ortsteil der Gemeinde Greifenstein im mittelhessischen Lahn-Dill-Kreis. Zusammenhalt und sich nachbarschaftlich umeinander kümmern ist hier noch ebenso selbstverständlich wie die Mitgliedschaft in den ortsansässigen Vereinen, die maßgeblich zum geselligen Dorfleben, zur Freizeitgestaltung und zum sozialen Miteinander beitragen. Kurzum: Ehrenamt und Engagement sind in Beilstein sehr lebendig.



Trotzdem – vielleicht auch gerade deswegen – überlegten die Beilsteiner Vereine gemeinsam, ob und wie sie *Digitalisierung* nutzen können, um ihre Vereine zukunftsfähig aufzustellen. Denn auch in Beilstein wird es schwieriger, Vorstandspositionen zu besetzen und Nachwuchskräfte für die Vorstandsarbeit zu gewinnen. Digitale Lösungen sollten dazu beitragen, Vorstandsmitglieder zu entlasten, Vorstandsarbeit zu vereinfachen und damit den zeitlichen Aufwand entsprechend zu reduzieren. Mit der Corona-Pandemie gewannen diese Überlegungen zusätzliche Dringlichkeit: Wie lässt sich die Vereinsarbeit und die Vernetzung zwischen den Vereinen trotz Kontaktbeschränkungen aufrechterhalten? Und wie können auch kleine Vereine Digitalisierungsprozesse in Gang setzen, ohne dass dadurch zusätzliche zeitliche Belastungen entstehen?

Die Lösung lag in der Kooperation: Der TuSpo Nassau Beilstein investierte in eine webbasierte Vereinssoftware, die so aufgebaut ist, dass sie von mehreren Vereinen genutzt werden kann. Mit Hilfe dieser Software werden vereinsinterne Prozesse synchronisiert, so dass die Vereine sich gegenseitig besser unterstützen können. Ergänzt wird diese Lösung um eine sogenannte Cloud, also einen Online-Datenspeicher. Eine differenzierte Rechtevergabe ermöglicht es, Dokumente sowohl vereinsintern als auch in einem gemeinsamen Dokumentenspeicher abzulegen.

Als Projektträger stellt der TuSpo Nassau Beilstein diese Lösung anderen ortsansässigen Vereinen dauerhaft kostenfrei zur Verfügung. Kleine Vereine können bei Bedarf zusätzlich und ebenfalls kostenfrei Hardware-Pakete ausleihen. Abgerundet wird dieses Paket durch gemeinsame Schulungen sowie die Wartung und Pflege von Hard- und Software, die durch ein ortsansässiges Softwarehaus erbracht wird. Auf diese Weise werden nicht nur Ressourcen gemeinsam genutzt, sondern es entstehen vielfältige Synergien und die Vernetzung der Vereine wird gestärkt. Finanziert wurde dieses Vorhaben zu 80% durch Stiftungsmittel, die übrigen 20% der Kosten werden vom TuSpo Nassau Beilstein aus Eigenmitteln finanziert.

Dank dieser gemeinsamen Vorgehensweise können insbesondere auch kleine Vereine digitale Lösungen nutzen und – gerade in Pandemiezeiten – ihre Vorstandsarbeit aufrechterhalten. So finden in Beilstein aktuell zum Beispiel Vorstands-, aber auch Vereinstreffen digital statt und die Nutzung der Cloud als „virtuelles Büro“ spart viel Zeit und schafft zugleich mehr Transparenz.

Das vorstehende Beispiel zeigt, dass Digitalisierung, verstanden als Nutzung digitaler Arbeitsinstrumente, die Vereinsarbeit erleichtern und so die Vorstandsmitglieder entlasten kann. Aufgaben können zu jeder Zeit und von nahezu jedem beliebigen Ort erledigt werden. Für Menschen, die sich im Verein engagieren wollen, aber beispielsweise nicht regelmäßig an Vorstandstreffen teilnehmen können, bietet sich so die Möglichkeit, dennoch Aufgaben zu übernehmen. Damit wird Engagement (auch wieder) attraktiv für Menschen, die noch im Berufsleben stehen und daher über begrenzte zeitliche Möglichkeiten verfügen.

Der Begriff Digitalisierung umfasst aber nicht nur die Nutzung von Softwarelösungen oder Internetdiensten. Es eröffnen sich auch zusätzliche Themen für Engagierte und neue Engagementformate entstehen. Beispielsweise bieten inzwischen viele Freiwilligenagenturen und Engagement fördernde Einrichtungen Smartphone-Sprechstunden an.

## 2. Beispiel Marktgemeinde Haunetal im Landkreis Hersfeld-Rotenburg

Das Mehrgenerationenhaus in der ostthessischen Marktgemeinde Haunetal (ca. 3.100 Einwohner:innen in 15 Ortsteilen) im Landkreis Hersfeld-Rotenburg geht darüber noch weit hinaus. Den letzten Anstoß dazu gaben die Kontaktbeschränkungen im Zuge der Corona-Pandemie. Statt Angebote ruhen zu lassen, wurden sie in den virtuellen Raum verlegt. Auch neue digitale Formate entstanden. Die Smartphone-Sprechstunde findet seit Mai 2020 ebenso per Videokonferenz statt wie Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche, psychologische Beratungs- und Entlastungsgespräche in Krisenzeiten, Team-Treffen, Vorträge oder der englischsprachige Stammtisch. Selbst Tanzworkshops für Kinder wurden digital angeboten und viele weitere Ideen sind noch in der Planung.

Die Fäden für die Planung und Umsetzung laufen bei der Koordinatorin des Mehrgenerationenhauses, die bei der Marktgemeinde angestellt ist, zusammen. Sie versteht sich als „Kümmerein für Kümmerer“ und deshalb war es für sie selbstverständlich, trotz Kontaktbeschränkungen Begegnungen zu ermöglichen. Dazu gehört zum einen, die dazu notwendige digitale Struktur zur Verfügung zu stellen und zum anderen alle Akteure in deren sicheren und souveränen Nutzung zu schulen. Entsprechende Trainings und Fortbildungsangebote gehören deshalb ebenfalls zum Portfolio des Mehrgenerationenhauses.

Die Verantwortlichen sehen in den digitalen Angeboten für alle Beteiligten eine Chance, positive Erfahrungen zu sammeln und digitale Kompetenzen (weiter) zu entwickeln. Dabei ist ihnen – auch mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie – eine gute Mischung von digitalen und analogen Veranstaltungen wichtig, um möglichst alle Einwohner:innen der Gemeinde zu erreichen. So erhalten beispielsweise Senior:innen, die am Programm „Fit und beweglich im Alter“ teilnehmen, regelmäßig Arbeitsblätter, um sich zu Hause fit zu halten und der Kontakt in der Gruppe wird durch regelmäßige Telefonate gepflegt.

„Loslegen und einfach ausprobieren“ ist die Devise, nach der das Team des Mehrgenerationenhauses handelt. Digitale Angebote sind niedrigschwellig, sparen Zeit und ermöglichen bei aller Distanz doch auch Nähe und persönliche Kontakte. Auch neue Zielgruppen lassen sich auf diesem Weg erreichen und deshalb sind die jetzt auf den Weg gebrachten Formate keine Notlösung, sondern werden auch künftig die Angebote des Mehrgenerationenhauses bereichern.

### (Zwischen-) Bilanz und Perspektiven

Die beiden Beispiele aus Beilstein und Haunetal zeigen, dass und welche Möglichkeiten Digitalisierung für das bürgerschaftliche Engagement eröffnen kann:

Gerade im ländlichen Raum sparen digitale Arbeitswerkzeuge oftmals Zeit und schaffen auf unterschiedlichen Ebenen mehr Transparenz. Damit werden Vorstandsarbeit und andere Engagementangebote auch für diejenigen interessant(er), die sich aus Zeitgründen bislang nicht engagieren. Auch Begegnungen und das Aufrechterhalten von Kontakten können erleichtert werden. So sind beispielsweise digitale Besuchsdienste oder virtuelle Hausaufgabenbetreuung ebenso denkbar wie lokale Engagementplattformen, die zeitlich begrenztes Engagement „von Haustür zu Haustür“ ermöglichen.

Sowohl Beilstein als auch Haunetal zeigen die Chancen digitaler Zusammenarbeit und digitalen Engagements auf. Sie dürfen keine Einzelfälle bleiben; vielmehr muss das Handlungsfeld „Engagement und Digitalisierung“ systematisch entwickelt werden.

Denn das jüngste Engagementbarometer des renommierten ZiviZ im Stifterverband (Zivilgesellschaft in Zahlen) zeichnet ein alarmierendes Bild: Die Coronakrise führe zu einer wachsenden Unsicherheit und zu einer Schwächung zivilgesellschaftlicher Strukturen. Beruhend auf der Befragung von knapp 700 Organisationen werde auch deutlich, dass die Bereitschaft zu helfendem Engagement nachlasse und die Mitgliederzahlen in Vereinen deutlich rückläufig seien. Zudem steige die Belastung der Führungskräfte, so dass zu befürchten sei, dass diese früher als geplant ihr Engagement aufgeben.

Diese Befunde sind eine „Zwischenbilanz“ aus dem November 2020 und es steht zu befürchten, dass sich diese Entwicklungen im Lauf der nächsten Monate weiter verfestigen. Und dies ausgerechnet in einer Zeit,

in der sich Spaltungstendenzen und demokratiefeindliche Strömungen verstärken und es deshalb notwendiger denn je ist, mit guten Beispielen und einem gelebten Miteinander gegenzusteuern.

Dazu braucht es zum einen eine gute Infrastruktur, insbesondere im ländlichen Raum:

- Eine gute Breitbandversorgung: Denn nur, wenn digital gestützte Formate verlässlich und gut funktionieren, finden sie auch die notwendige Akzeptanz.
- Hardwareausstattung: Die Nutzung digitaler Angebote erfordert das Vorhandensein entsprechender Hardware (PC oder Laptop, Webkamera, Headset etc.). Die damit verbundenen Ausgaben können nicht von allen Haushalten geleistet werden oder sie werden gescheut, weil man (zunächst) unsicher im Hinblick auf deren tatsächliche Nutzung ist.
- Deshalb sollte es neben Fördermitteln zur Digitalisierung an möglichst vielen Orten öffentlich zugängliche Räume geben, die die entsprechende digitale Infrastruktur vorhalten.
- Lernräume: Für den souveränen und sicheren Umgang mit digitalen Medien und Werkzeugen sind Digital- und Medienkompetenzen unverzichtbar. Notwendig sind daher Qualifizierungs- und Schulungsangebote, die möglichst spielerisch, zielgruppengerecht und bedarfsorientiert dieses Wissen vermitteln. Auch geschützte – digitale und analoge – Lernräume, in denen dieses Wissen erprobt und vertieft werden kann, wären hilfreich.
- „Analog und digital“: Persönliche Kontakte und die Nähe zueinander sind unverzichtbar für unser soziales Miteinander. Digitale Angebote können und sollen analoge Treffen und Begegnungen nicht ersetzen, diese aber gut ergänzen und bereichern.
- Deshalb müssen intelligente Lösungen zur Verzahnung analoger und digitaler Engagementmöglichkeiten entwickelt werden.
- Gemeinsame Lösungen: Die Fülle an technischen und digitalen Möglichkeiten ist unüberschaubar. Hinzu kommt ein bunter Blumenstrauß rechtlicher Fragestellungen im Zusammenhang mit deren Nutzung.

Hier könnte eine gemeinsame Lösung – ein Engagement-Intranet – vieles vereinfachen. Die Zusammenarbeit im Verein sowie zwischen den Vereinen wäre ebenso möglich wie Wissenstransfer, Vernetzung und Austausch.

Vereine – und insbesondere kleinere Vereine – sowie Vereinsverantwortliche würden dadurch entlastet. Sie müssten weder aufwändig recherchieren, noch eine eigene Infrastruktur aufbauen, sondern könnten eine erprobte und sichere Lösung nutzen. So entstünden Synergien und begrenzte Ressourcen würden sinnvoll eingesetzt.

Diese Investitionen in eine digitale Infrastruktur sind unverzichtbar, reichen aber nicht aus:

Mindestens ebenso wichtig sind Menschen, die sich aktiv um diese Prozesse kümmern, Antreiber sind, Impulse geben, Bedarfe aufzeigen, Akteure einbinden und vernetzen, die Verbindung zwischen „analog und digital“ kontinuierlich gestalten und weiterentwickeln und zudem mit den spezifischen Rahmenbedingungen von Ehrenamt und Engagement vertraut sind.

Freiwilligenagenturen und andere Engagement fördernde Einrichtungen verfügen bereits über die grundsätzlich notwendigen Strukturen und treten dafür ein, gesellschaftliches Miteinander und damit eine lebendige Demokratie zu stärken, indem sie zum Engagement ermutigen, es ermöglichen und verstetigen.

Sie haben sich in den letzten Jahren von Vermittlungs- zu Entwicklungsagenturen entwickelt, die flexibel und agil auf unterschiedliche gesellschaftliche Herausforderungen reagieren und die jeweils notwendigen Strukturen schaffen, damit Engagierte mit ihren Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu nachhaltigen Lösungen beitragen können. Beispielhaft zu nennen ist hier die Flüchtlingshilfe.

Vergleichbare gemeinsame Anstrengungen braucht es auch im Kontext der Digitalisierung. Denn Freiwilligenagenturen und Engagement fördernde Einrichtungen können ihre Rolle nur dann erfüllen, wenn sie selbst über eine angemessene Infrastruktur verfügen und darin unterstützt werden, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln – für die eigene Organisation und für ihr Handlungsfeld Engagement.

Dann können sie Motoren und Mittler sein, die aktiv und kompetent dazu beitragen, die in der Digitalisierung liegenden Chancen für die Engagementlandschaft nutzbar zu machen und innovative Lösungen anzustoßen.

Verweise:

MGH Haunetal, Martina Allmeroth-Akien (Kordinatorin), [www.mehrgenerationenhaus-haunetal.de](http://www.mehrgenerationenhaus-haunetal.de)

TuSpo Nassau-Beilstein, Klaus Udo Herrmann (Vorstands-Team), <http://www.tuspo-beilstein.de>

Engagementbarometer ZiviZ: <http://www.ziviz.de/corona>

Autorin/Autor:

*Karin Buchner, Leiterin Freiwilligenagentur Wetzlar, Gesundheitsökonomin (VWA) sowie zertifizierte EU-Fundraiserin seit 1993 selbstständig als Beraterin, Dozentin sowie Projektleiterin, Ausbilderin für Freiwilligenmanager:innen für das Land Hessen.*

*Frank Gerhold, Leiter Freiwilligenzentrum Region Kassel, Dipl. Sozialarbeiter, Sozialmanager und Freiwilligenmanager) seit 1995 freiberuflicher Trainer, Dozent und Berater, Ausbilder für Freiwilligenmanager:innen für das Land Hessen.*

## **Bürgerbeteiligung...@uch digit@l? (Florian Warburg)**

### **Erfahrungen aus dem hessischen Dorfentwicklungsprogramm**

In einer Zeit, die aufgrund des zu Beginn des Jahres 2020 aufgetauchten SARS-CoV-2-Virus zu einer distanzierteren geworden ist, findet selbstverständlich auch Bürgerbeteiligung oder -mitwirkung im Rahmen formeller und informeller Beteiligungsprozesse statt. Formelle Verfahren wie z.B. Wahlen konnten abgehalten und informelle (dialogorientierte und beratende) Verfahren durchgeführt werden. Festgelegt sind diese Wege in unterschiedlichen Gesetzen und durch rechtliche Rahmenbedingungen (u.a. Art. 28 GG). Konkret zur Beteiligung gibt es mehrere exponierte Stellen in den Gesetzen, u.a. in §3 des BauGB (Beteiligung der Öffentlichkeit) oder Gruppen werden explizit angesprochen wie in §4c der Hessischen Gemeindeordnung (HGO) (Beteiligung von Kindern und Jugendlichen), in der folgendes festgehalten wird: *„(1) Die Gemeinde soll bei Planungen und Vorhaben, die die Interessen von Kindern und Jugendlichen berühren, diese in angemessener Weise beteiligen. (2) Hierzu soll die Gemeinde über die in diesem Gesetz vorgesehene Beteiligung der Einwohner hinaus geeignete Verfahren entwickeln und durchführen.“*



Diese Beteiligungsverfahren kamen bis Anfang des Jahres 2020 in der Regel in herkömmlicher Weise, v.a. analog und „vor Ort“, in den Städten und Gemeinden zum Einsatz. Einige Ansätze hatten sich bis dahin schon in „weichen“ Verfahren etablieren können, bspw. Online-Umfragen. Corona-geschuldet erlebt dieser Bereich seit einige Monaten einen enormen Schub. Anhand von ausgewählten Fällen aus dem Bereich des hessischen Dorfentwicklungsprogramms (DE) sollen einige Ideen und gute Beispiele dargestellt werden, die zeigen, dass kompetente und kreative Menschen in den Orten und Kommunen diesen neuen Möglichkeiten offen gegenüberstehen und Ansätze nutzen oder gar adaptieren. Am 21.01.2021 fand ein hessenweiter digitaler Austausch zwischen den in 2020 anerkannten neuen Förderschwerpunkten statt, bei dem es unter anderem um Erfahrungen und Erkenntnisse zu diesem Thema ging. In der Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der ländlichen Entwicklung des Hessischen Umweltministeriums (HMUKLV) ist verankert, dass *„Bürgermitwirkung ein eigenständiges Programmziel“*. Es gilt daher, *„Bürger aktiv in den IKEK-Prozess (Integriertes kommunales Entwicklungskonzept) einzubinden. Von Anfang an müssen sie darüber informiert werden, wie das Verfahren abläuft und in welcher Form sie sich am Prozess beteiligen können“*.

Was meint aber die sog. Bürgerbeteiligung und welche Formen gibt es? Das Spektrum der Partizipation hat verschiedene Ebenen bzw. einen unterschiedlichen Grad an Bürgereinfluss. Nachstehende Abbildung 1 zeigt

die Ebenen von der geringsten Stufe (Information) bis hin zur weitreichendsten Form (Empowerment – Übertragung von Verantwortung auf die Bürgerschaft).



Abb. 1: Spektrum der Bürgerbeteiligung. Zunehmender Grad der Beteiligung v.l.n.r. (eigene Darstellung nach: International Organization for Public Participation 2007)

Für die Dorfentwicklung relevant sind v.a. die ersten vier Formen. Beteiligung oder Mitwirkung findet statt in Form von Zukunftswerkstätten, Bürgerversammlungen oder IKEK-Foren. Bürgerinnen und Bürger sollen hierbei zusammenkommen, Argumente austauschen und gemeinsam im Diskurs über Probleme, Herausforderungen und Lösungen sprechen. Fachwissen wird zudem über die Verwaltung, die Fachbehörden oder externe Berater in den Diskurs eingebracht und durch Fachbüros methodisch und in der Moderation unterstützt. Nachstehende Beispiele aus Nord-, Mittel- und Südhessen zu den einzelnen Ebenen des beschriebenen Spektrums der Partizipation zeigen den kreativen und pragmatischen Umgang, welcher durch die Covid19-Pandemie stark digitalisiert wurde.

#### Informieren

Schon bei der Information wurde bspw. in der Gemeinde Driedorf im Lahn-Dill-Kreis neben den etablierten Kanälen wie der klassischen Tageszeitung oder dem Mitteilungsblatt auf Internetseite und Facebook-Auftritt gesetzt, um die Bevölkerung über die Dorfentwicklung und den IKEK-Beteiligungsprozess zu informieren. Unter dem auf der Startseite zu findenden und durch einen teils analogen und teils digitalen Abstimmungsprozess ausgewählten Logo finden die Bürgerinnen und Bürger Infos zu den Akteuren und Ansprechpartnern, den Ergebnissen oder Hinweisen zu Veranstaltungen. Weitere Hinweise unter: <https://www.driedorf.de/dorfentwicklung-driedorf.html>.



#### Konsultieren

Auch fanden die sonst für den Erfolg eines solchen Prozesses geltenden öffentliche Foren digital statt, wie bspw. in der Gemeinde Mühlthal im Landkreis Darmstadt-Dieburg. Die gute Resonanz und die positiven Rückmeldungen räumen der alternativen Herangehensweise eine Existenz neben klassischen Methoden ein. Weitere Hinweise unter: <https://www.ikek-muehlthal.de/infos-and-links>. Auch im Nachgang der Veranstaltung war und ist es möglich, sich über die Mail-Adresse mit Anregungen und Hinweisen an die Gemeindeverwaltung zu wenden. Ein externes Büro hatte zudem zu Beginn des IKEK-Prozesses eine breit angelegte Umfrage geschaltet. Hier konnten über 11% der Bevölkerung erreicht werden (ca. 800 ausgefüllte Fragebögen). Das ist ein sensationelles Ergebnis, wenn man bedenkt, dass bei klassischen Bürgerveranstaltungen i.d.R. zwischen 50 und 150 Personen teilnehmen, mehr oder weniger unabhängig von der Größe der Kommune.

#### Kooperieren

In Kleingruppen wurden Herausforderungen für verschiedene Handlungsfelder diskutiert, teils digital, teils analog. Die Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort, die mindestens Experten und Expertinnen für ihr Lebensumfeld, ihre Orte und Vereine sowie auch Fachexpertise aus dem beruflichen Umfeld einbringen, garantieren einen lösungsorientierten Prozess, der klar den ausgehandelten Zielen entspricht und sich in konkreten Projekten manifestiert. So haben sich bspw. in der Gemeinde Meißner im Werra-Meißner-Kreis Arbeitskreise (Arbeitsgruppen) zu den Themen Wirtschaftsentwicklung, Tourismus oder Baubestand und Leerstand in den Ortskernen zusammengefunden. Ergebnisse unter: <https://www.gemeinde-meissner.de/seite/447861/dorfentwicklung.html>. Schließlich wissen die Menschen in ihren Orten am besten, was fehlt, wo es hakt und was passieren muss, um den Ort und damit die Kommune voranzubringen.



Diese Konkretisierung von Strategie und Leitbild, über Zielvorstellungen, Handlungsfeldern bis hin zu konkreten örtlichen und gesamtkommunalen Projekten findet sich schließlich in einem von den kommunalen Gremien beschlossenen Zeit-, Kosten- und Finanzierungsplan wieder. Beispielhaft soll hier ein bereits in der Umsetzung befindliches Verfahren aus Alsfeld (Vogelsbergkreis) gezeigt werden.

## Zeit-, Kosten und Finanzierungsplan

Handlungsfeld: Städtebauliche Entwicklung und Wohnen														
Hfd. Nr.	Vorhabenbezeichnung <sup>1)</sup>	Priorität hoch/mittel/gering	gesamt-kommunale Wirkung ja/nein	Träger	geschätzter Kostenansatz gesamt (brutto)	Finanzierungsmöglichkeiten			geplanter Bewilligungszeitraum					
						geschätzter Kostenansatz DE (netto)	geschätzter Kostenansatz andere <sup>2)</sup>		2020	2021	2022	2023	2024	2025
1.1.	Fachliche Verfahrensbegleitung	hoch	ja	Stadt Alsfeld	87.000,00 €	71.000,00 €			x			x		
1.2.	Städtebauliche Beratung	hoch	ja	Stadt Alsfeld	118.000,00 €	96.000,00 €			x			x		
1.3.	Kommunales Flächen- und Gebäudemanagement	hoch	ja	Stadt Alsfeld	46.000,00 €	37.000,00 €				x				
1.4.	Hofgut Angenrod Konzept	hoch	ja	Stadt Alsfeld	28.000,00 €	22.000,00 €				x				
1.5.	Hofgut Angenrod Umsetzung	mittel	ja	Stadt Alsfeld	4.753.000,00 €	1.500.000,00 €						x		
1.6.	Freiraum Leichenhalle Altenburg	mittel	nein	Stadt Alsfeld	122.000,00 €	99.000,00 €						x		
1.7.	Glockenturm Liederbach	mittel	nein	Stadt Alsfeld	43.000,00 €	35.000,00 €					x			
1.8.	Ehem. Feuerwehrgerehäus Schwabenrod	mittel	nein	Stadt Alsfeld	287.000,00 €	150.000,00 €				x				
1.9.	Alte Schule Eifa - Konzept	mittel	nein	Stadt Alsfeld	17.000,00 €	14.000,00 €				x				
1.10.	Alte Schule Eifa - Baumaßnahme	gering	nein	Stadt Alsfeld	1.881.000,00 €	150.000,00 €							x	
1.11.	Neue Schule Eifa - Konzept	gering	nein	Stadt Alsfeld	5.000,00 €	4.000,00 €				x				
1.12.	Neue Schule Eifa - Baumaßnahme	gering	nein	Stadt Alsfeld	218.000,00 €	150.000,00 €								x
1.13.	Historischer Markt Berfa	mittel	nein	Stadt Alsfeld	93.000,00 €	75.000,00 €					x			
1.14.	Ortsmitte Billertshausen Treffpunkt	mittel	nein	Stadt Alsfeld	49.000,00 €	40.000,00 €						x		
1.15.	Ortsmitte Elbenrod Treffpunkt	mittel	nein	Stadt Alsfeld	17.000,00 €	14.000,00 €								x
1.16.	Ortsmitte Hattendorf	mittel	nein	Stadt Alsfeld	263.000,00 €	150.000,00 €								x
1.17.	Ortsmitte Leusel	mittel	nein	Stadt Alsfeld	256.000,00 €	150.000,00 €					x			
1.18.	Ortsmitte Liederbach	mittel	nein	Stadt Alsfeld	226.000,00 €	150.000,00 €							x	
1.19.	Grünfläche Liederbach	mittel	nein	Stadt Alsfeld	191.000,00 €	150.000,00 €								x
1.20.	Ortsmitte Reibertenrod	mittel	nein	Stadt Alsfeld	106.000,00 €	85.000,00 €				x				
1.21.	Ortsmitte Schwabenrod	mittel	nein	Stadt Alsfeld	121.000,00 €	98.000,00 €				x				
1.22.	Untersuchung zur Ausweisung strategischen Sanierungsbereiche	hoch	nein	Stadt Alsfeld	101.150,00 €	85.000,00 €					x			
Summe:					9.028.150,00 €	3.325.000,00 €	0,00 €							

Abbildung 2: Beispiel für einen Zeit-, Kosten- und Finanzierungsplan; hier: Stadt Alsfeld (Vogelsbergkreis). (<https://www.alsfeld.de/leben/planen-bauen-wohnen/dorfentwicklung-in-hessen-ikek/2-oeffentliche-foerdervorhaben/>)

Hier werden die Bürgerinnen und Bürger in die Projektentwicklung oder -umsetzung eingebunden. Dieses Einbinden oder Involvieren verleiht den einzelnen Maßnahmen ein Gewicht, wenn es nicht nur „ein Projekt der Gemeinde“ bleibt, sondern vielmehr von und mit den Menschen vor Ort angegangen wird.

**Fazit:** Abschließend kann festgehalten werden, dass die äußeren Umstände (v.a. Stichwort: Corona) dazu beigetragen haben, dass viel Bewegung in das Thema Digitalisierung gekommen ist und dass Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern nun auch vermehrt digital stattfindet und – so meine Einschätzung – auch künftig stattfinden wird (Mischformen analog und digital). Vorteile sind u.a. die Einbindung neuer, v.a. jüngerer Einwohnergruppen (Jugendliche, junge Erwachsene, junge Familien), die an den teils „verstaubten“ Bürgern nun digital teilnehmen können. Aber auch nicht alles, was digital möglich ist, sollte gemacht werden. Wichtig sind letzten Endes immer auch der persönliche Kontakt und der Austausch zwischen Personen. Nachteile werden im noch nicht routinierten Umgang mit der Technik, aber auch in der teils nicht optimalen digitalen Infrastruktur zur Partizipation in den ländlichen Räumen Hessens gesehen (u.a. Internetzugang und -geschwindigkeit, veraltete/fehlende Endgeräte, Umgang mit Hard- und Software). Hier gilt es konkret, diese Voraussetzungen zu verbessern und den Zugang zu partizipativen Verfahren zu ermöglichen. Die Erfahrungen aus den vergangenen zwölf Monaten zeigen, dass die Beteiligten durch situative Wendigkeit vieles erreichen konnten, dass die Akteure in den Kommunen, Verwaltungen und Fachbüros erst geschockt waren, aber schnell konstruktiv und pragmatisch vorgegangen sind, dass digitale Kompetenzen auf allen Ebenen auf- und ausgebaut werden konnten und dass der konstruktive Austausch mit Verantwortlichen, sei es der Richtlinienggeber, die Fördermittelverwaltung oder der/die Handelnde vor Ort, und deren Anpassungsfähigkeit zu guten und kreativen Lösungen geführt haben.

Autor:

Dr. Florian Warburg, stellv. Vorsitzender der HAL und stellv. Fachdienstleiter Dorf- und Regionalentwicklung in Wetzlar (Abteilung für den ländlichen Raum der Kreise Gießen und Lahn-Dill), florian.warburg[at]gmx.de

## Gastbeitrag der Arge Ländlicher Raum (Hermann-Josef Thoben)

### Zu Inhalten und Diskussionsergebnissen des Fachforums „Digitale, soziale und ökologische Transformationen“ im Rahmen des „14. Zukunftsforums Ländliche Entwicklung 2021“

Die Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum (Arge Ländlicher Raum) ist der Zusammenschluss von bundesweit derzeit 11 Akademien in 10 Bundesländern inkl. der Hessischen Akademie der Forschung und Planung im ländlichen Raum. Durch die Bildung der Arge Ländlicher Raum ist ein länderübergreifendes Kooperationsforum entstanden, das sich auf Bundes- und europäischer Ebene als Sprachrohr der ländlichen Räume versteht.



Das Zukunftsforum Ländliche Entwicklung im Rahmen der Internationalen Grünen Woche (IGW) ist nach langjährigen Erfahrungen mit einem gemeinsamen Ausstellungskonzept des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und der für ländliche Entwicklung zuständigen Länderministerien in der Bund/Länderhalle im Rahmen der IGW entwickelt worden. Seit 2006 treffen sich ca. 1000 Teilnehmer, früher im ICC und seit einigen Jahren im CityCube der Messe Berlin zu einer 2-tägigen Veranstaltung – jeweils Mittwoch/Donnerstag – zu mehr als 30 verschiedenen Fachforen unter dem thematischen Dach eines vom BMEL vorgegebenen Themas.

In den letzten 13 Jahren wurde das Zukunftsforum in Berlin als klassische Konferenz mit Präsenz aller TeilnehmerInnen durchgeführt. Schon im Juli letzten Jahres zeichnete sich ab, dass ein Treffen wie früher wegen der Epidemie nicht möglich sein dürfte. Das BMEL hat ein rein digitales Konzept erarbeitet, das sich inhaltlich und organisatorisch an das frühere analoge Konzept anlehnte. Die Arge Ländlicher Raum hat sich in einer Kooperation mit dem Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum, ein Zusammenschluss der 44 Heimvolkshochschulen als gemeinsame Ausrichter eines Fachforums beworben und vom BMEL den Zuschlag erhalten. Mit dem Zusammenschluss verfolgt die Arge Ländlicher Raum das Ziel, die Perspektive auf die ländlichen Räume insbesondere um das Thema Bildung zu erweitern.

## Die Veranstalter:

Dies ist eine **Veranstaltung** der

**Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Raum in den deutschen Ländern** (Arge Ländlicher Raum).

Die Arge Ländlicher Raum besteht aus den Akademien Ländlicher Raum und vergleichbaren Organisationen in den Bundesländern **Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen.**

Die Akademien haben das Ziel, die Bedeutung der ländlichen Räume für die gesamte Gesellschaft zu stärken.

Die Veranstaltung wird durchgeführt **in Kooperation** mit dem **Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum e.V.**



Seitens des BMEL war für das Zukunftsforum 2021 einerseits das digitale Format und andererseits das Thema „**Alles digital oder doch wieder "normal"? Neue Formen von Arbeit und Teilhabe als Chance für die Ländlichen Räume**“ vorgegeben worden.

Als Thema für unser Fachforum haben wir vor dem Hintergrund der erkennbaren wesentlichen Veränderungen in Stadt und Land durch Pandemie und Klimaschutz „**Digitale, soziale und ökologische Transformationen**“ gewählt. Wir wollten uns mit den großen „Erschütterungen“ auseinandersetzen und deren Gründe und Bedeutung für die gesamte Gesellschaft analysieren. Wir wollten klären, wie digitale, soziale und ökologische Transformationsprozesse so gesteuert werden können, dass sie einen wirksamen Beitrag für nachhaltig wirkende Veränderungsprozesse leisten.

Nachdem das BMEL über den technischen Ablauf des neuen digitalen Formats entschieden und unser Fachforum für den 20. Januar in der Zeit von 15.00-17.00 Uhr vorgesehen hatte, haben wir uns grundsätzlich auf einen „klassischen“ Programmablauf mit Anmoderation, drei Impulsreferaten, Diskussion mit den Referenten und Abmoderation verständigt. In dieser Zeit sollten sich die mehr als 200 digital zugeschalteten TeilnehmerInnen über eine Live-Plattform für Fragen und Antworten und Umfragen beteiligen.

Prof. Dr. Manfred Miosga von der Universität Bayreuth und Präsident der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum übernahm die Gesamtmoderation, führte in die Thematik ein und erläuterte die Zielsetzung mit besonderem Hinweis auf das für uns alle neue digitale Format, auf die aktuellen Herausforderungen durch Pandemie und Klimaschutz für die Menschen in den ländlichen Räumen und die Bedeutung von Transformationsprozessen.

Im ersten Impulsvortrag mit dem Titel „Das Hinterland als Avantgarde, Ländliche Perspektiven auf neue Formen der Ökonomie und Demokratie“ verwies Georg Diez, Schriftsteller, bekannter Kolumnist aus Spiegel und ZEIT und Chefredakteur von „The New Institute, Hamburg“ auf die Rolle der ländlichen Räume für die gesamte Gesellschaft. Er betonte die Bedeutung von Geschichten und Narrativen anhand des Beispiels eines französischen Dorfs und betonte, für wirksame zukünftige Strategien, Stadt und Land mehr als bisher zusammen zu denken.



**Wir brauchen „Wenden“**

Mobilitätswende  
Ernährungswende  
Wärme- und Wohnwende  
Industrie- und Konsumwende  
Energiewende

**Chance**  
**Krise**  
**Entscheidung**

Pandemien  
Dürren  
Starkregenereignisse  
Waldsterben  
Erosion des Zusammenhalts  
...

**Resilienz und Landentwicklung**  
Pfadwechsel: Vitalität und Anpassungsfähigkeit in ländlich geprägten Kommunen Bayerns

Bildquellen:  
[https://kokult/wp-content/uploads/sites/18/2017/03/Krise\\_Tertiar.jpg](https://kokult/wp-content/uploads/sites/18/2017/03/Krise_Tertiar.jpg) und Klimahandbuch der FES

28.01.2021  
KlimaKom  
Kommunalkooperation

Folie 2: Vortrag Dr. habil. Sabine Hafner“

Im zweiten Impulsvortrag mit dem Titel „Schritte zur Transformation: Resilienz und Landentwicklung“ erläuterte Dr. habil. Sabine Hafner, Diplomgeographin an der Uni Bayreuth und heute Vorständin der KlimaKom gemeinnützige eG, die Ergebnisse einer Studie zu Wirksamkeit von ILE- und Leader-Prozessen in Bayern

insbesondere im Hinblick auf Resilienz auf regionaler Ebene. Sie machte deutlich, dass es das alte „Normal“ nicht mehr geben werde und forderte neue Entwicklungsprozesse mit Menschen, die sich als „Wender“ verstehen und regte an, aus den bisherigen Geschäftsstellen neue Transformationsagenturen zu entwickeln.

## Unterrichtsangebote & Events



Folie 3: Dr. Anne Sofie Buhrmann

Im dritten Impulsvortrag mit dem Titel „Dreieck Ausbildung – Kommune – Wirtschaft: Gemeinsam für Innovationskultur und regionale Entwicklung“ erläuterte die dänische Leiterin von MIND FACTORY BY ECCO, Dr. Anne Sofie Buhrmann Dideriksen ein dänisches Bildungsmodell im ländlichen Raum in der Kommune Tondern, unmittelbar an der deutsch-dänischen Grenze. Seit sieben Jahren verfolgt die Kommune gemeinsam mit der Schuhfirma ECCO, mit zwei Gymnasien, einer Berufsschule und der Wirtschaftsförderung ein innovatives Bildungskonzept. Natürlich ausgestattet mit einer exzellenten digitalen Ausstattung steht der Erwerb von Kompetenzen für Transformationen im Mittelpunkt. Die MIND FACTORY versteht sich als Ort der Innovation und Ausbildung.

Als Ergebnis einer Befragung zur Bedeutung von digitalen, sozialen und ökologischen Transformationen votierten 179 Teilnehmer überwiegend für die ökologische Transformation.

In der sich anschließenden gemeinsamen Diskussion bestand Einvernehmen bei den Referenten, dass das Thema der Transformation mehr in das gesellschaftliche Bewusstsein rücken muss, die Resilienz in die Förderrichtlinien der ländlichen Entwicklung aufgenommen werden sollte und staatliche Vorgaben im Sinne von Leitplanken erforderlich sind. Ein Zusammenspiel von staatlichen Leitplanken, guten Beispielen und Narrativen seien wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Regionalentwicklung.

Wenn Sie jetzt interessiert sind, mehr zu diesem Thema zu erfahren und unmittelbare Eindrücke von diesem Fachforum oder auch vom gesamten Zukunftsforum genießen möchten, nutzen Sie doch einfach das Angebot des BMEL, das das Zukunftsforum aufgezeichnet hat und kostenlos und ohne Passwort unter [www.zukunftsforum-laendliche-entwicklung.de](http://www.zukunftsforum-laendliche-entwicklung.de)

Die Geschäftsstelle der Arge Ländlicher Raum bei der Akademie Ländlicher Raum Baden-Württemberg (ALR) dokumentiert die Ergebnisse des Fachforums in einer jährlich erscheinenden Broschüre und wird diese an alle Mitglieder-Akademien versenden.

Autor:

Hermann-Josef Thoben, Vorstandsvorsitzender der Akademie für die Ländlichen Räume Schleswig-Holsteins e.V.,  
Sprecher der Arge Ländlicher Raum

## HAL-Interna

### Digitale Mitgliederversammlung 2020

#### Ein neuer Vorsitzender und ein umfangreicher Tätigkeitsbericht



Die Neuwahl des Vorsitzenden der Hessischen Akademie für Forschung und Planung im ländlichen Raum stand im Mittelpunkt der 44. Mitgliederversammlung, die am 10. Dezember 2020 im Rahmen einer Videokonferenz stattfand. Professor Dr. Siegfried Bauer hatte bereits im Laufe des Jahres die Mitglieder über seine Absicht, sein Amt als Vorsitzender niederzulegen, informiert. Vom Vorstand wurde Karl-Christian Schelzke als neuer Vorsitzender vorgeschlagen, der nach einer kurzen Diskussion auch einstimmig gewählt wurde. Er war über 20 Jahre geschäftsführender Direktor des Hessischen Städte- und Gemeindebundes und ist in Hessen bei Land und Leuten bestens bekannt. (Siehe dazu auch den Beitrag „Porträt des neuen und Würdigung des scheidenden Vorsitzenden“)

In einem umfangreichen Jahresbericht informierte Professor Bauer über die Schwerpunkte der Vorstandsarbeit. Dazu zählten die Treffen der Arbeitsgemeinschaften der Länderakademien (Bundes-Arge), die den Beitrag zum Zukunftsforum im Rahmen der Internationalen Grünen Woche in Berlin vorbereiten. Über den diesjährigen Beitrag: "Digital, sozial, ökologisch - welche Transformation brauchen zukunftsfeste ländliche Räume", wird in diesem Heft gesondert berichtet. Interessant auch die Überlegungen zur Gründung einer Bundesakademie, die aber sehr zurückhaltend und eher ablehnend diskutiert wurde.

Der Jugendpreis wurde im Jahre 2020 nicht ausgeschrieben, weil die Kontaktbeschränkungen und das hohe Infektionsrisiko dies nicht ermöglichten, so die Information aus den Reihen der Jugendpreisstiftung. Gute Nachrichten gab es von Dr. Florian Warburg, Redaktionsleiter der HAL-Mitteilungen. Er präsentierte der Versammlung ein neu aufgestelltes und stark verjüngtes Team, welches derzeit schon an der neuen Ausgabe für 2021 arbeitet. „Digitalisiert versorgt“, so der Arbeitstitel, der wieder interessante Beiträge zur aktuellen Entwicklung verspricht.

#### Neue Mitglieder

Die Versammlung bestätigte vier neue Mitglieder, die vom Vorstand vorgeschlagen wurden.



**Mercedes Bindhardt.**

Sie ist Regionalmanagerin der Leader Region Lahn-Dill-Wetzlar e.V. und arbeitet bereits im Redaktionsteam der HAL mit.



**Kirsten Fründt.**

Die Landrätin des Landkreises Marburg-Biedenkopf ist studierte Agrarwissenschaftlerin und mit den Herausforderungen des ländlichen Raums bestens vertraut.



**Alissa Ufer.**

Sie studiert „Sprache und Kommunikation“ in Marburg und arbeitet im Redaktionsteam der HAL mit.



**Simon Schulze.**

Er studiert den Masterstudiengang „Wirtschaftsgeographie, Mobilität und Raumentwicklungspolitik“ an der Justus-Liebig-Universität Gießen und ist gleichzeitig als Assistent im Regionalmanagement der LEADER-

Region Lahn-Dill-Wetzlar tätig. Zudem arbeitet er im Redaktionsteam der HAL mit.

Insgesamt ein gutes Zeichen für die Zukunft der HAL.

Ein besonderes Dankeschön von der Versammlung gab es für Dr. Elke Dührßen, die frühere Vorsitzende der ARGE-Land e.V. Die Arge hat sich aufgelöst und den restlichen Kassenbestand in Höhe von rund 800 Euro der HAL übergeben. Diese Mittel, so versicherte Professor Bauer, werden für die Arbeit im ländlichen Raum eingesetzt.

Der Kassenbericht und auch der Wirtschaftsplan für das neue Jahr rundeten die Versammlung ab, bei der sich alle Teilnehmer über das Format als Videokonferenz positiv äußerten. Keine langen Anreisewege und dennoch eine intensive Diskussion zu Einzelpunkten.

*Autor:*

*Hartmut Bock, Schriftführer der HAL*

## Porträt des neuen und Würdigung des scheidenden Vorsitzenden (Karl-Christian Schelzke)

Liebe Leser\*innen, lieber Mitglieder der HAL,

in der am 10. Dezember 2020 stattgefundenen digitalen Mitgliederversammlung wurde ich einstimmig zum neuen Vorsitzenden der Hessischen Akademie für Forschung und Planung im ländlichen Raum gewählt. Für das mir entgegengebrachte Vertrauen darf ich mich nochmals herzlich bedanken.

Den hiermit verbundenen Herausforderungen und der Verantwortung bin ich mir bewusst und ich weiß auch, dass es nicht leicht sein wird, die verdienstvolle Arbeit meines Vorgängers Professor Dr. Siegfried Bauer so erfolgreich fortzusetzen.



Es ist hier und jetzt nicht der Platz, die Verdienste von Siegfried Bauer, der sich insbesondere auch im Namen der HAL immer wieder für eine Neuausrichtung der ländlichen Entwicklungspolitik eingesetzt hat, ausreichend zu würdigen. Sein Petitum, dass nur durch eine Stärkung des ländlichen Raums eine Entlastung der Ballungsräume möglich sein wird, hat in der Landespolitik für Aufmerksamkeit gesorgt. Eine umfassende Würdigung seiner Arbeit nebst Ehrung wird in der nächsten, hoffentlich wieder ohne coronabedingten Beschränkungen stattfindenden Mitgliederversammlung erfolgen.

Nun einige Worte zu meiner Person und zu meinen Vorstellungen für die künftige Akademiearbeit: Nach dem ich 1950 in Frankfurt am Main geboren wurde und dort aufgewachsen bin, habe ich in Frankfurt am Main und Gießen Rechtswissenschaften und Politikwissenschaften studiert. Nach meinem zweiten juristischen Staatsexamen war ich zunächst als Rechtsanwalt in Wetzlar und sodann als Staatsanwalt in meiner Geburtsstadt tätig. 1986 wechselte ich als Referatsleiter in das hessische Ministerium der Justiz und wurde dort zum Oberstaatsanwalt befördert. 1991 wurde ich zum Bürgermeister der Stadt Mühlheim am Main gewählt. Nach erfolgter Wiederwahl wechselte ich 1999 in das Amt des Geschäftsführenden Direktors des Hessischen Städte- und Gemeindebundes. Zum 1. Juni 2020 wurde ich in den Ruhestand versetzt und bin seitdem ehrenamtlich als Geschäftsführer des Verbandes der kommunalen Wahlbeamten in Hessen tätig.

Als ehemaliger Bürgermeister und Geschäftsführer eines bedeutenden kommunalen Spitzenverbandes sind mir die lokalen Probleme und Herausforderungen der ländlichen Räume bekannt. Es war für mich stets wichtig, Belange, Herausforderungen und Stärken der ländlichen Räume auch in der Landespolitik zu vertreten.

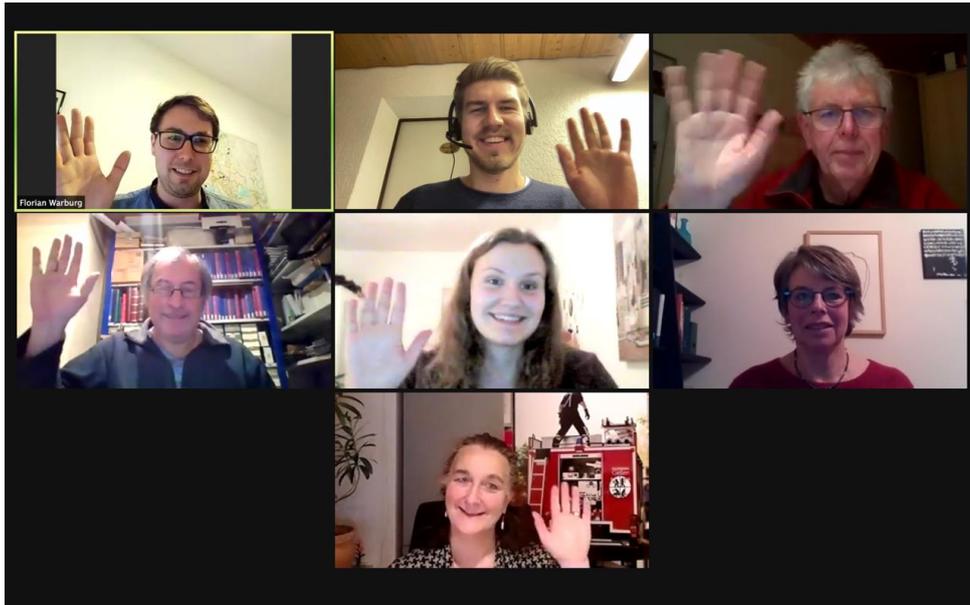
Im Rahmen meines langjährigen Amtes als Vorsitzender des HAL-Kuratoriums hatte ich Gelegenheit, die Akademiearbeit zu begleiten. Mein Ziel ist es, gemeinsam mit den Mitgliedern des Vorstandes und der weiteren Gremien der HAL die Akademiearbeit der Landesregierung und dem Landtag, vor allem aber auch der Öffentlichkeit zu vermitteln. Ein erstes Ziel wird voraussichtlich sein, die coronabedingten Auswirkungen für den ländlichen Raum durch Befragungen lokaler Akteur\*innen zu erkunden. Zum Schluss will ich es nicht unerwähnt lassen, dass aufgrund des familiären Zweitwohnsitzes in Bad Karlshafen eine räumliche Nähe zur Geschäftsstelle der HAL gegeben ist.

Ich freue mich auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit Ihnen!

Mit freundlichen Grüßen und allen guten Wünschen für Sie und für die HAL

## Digitale Redaktionssitzungen

Nach über einem Jahr, das durch die Corona-Pandemie bestimmt war und uns durchgeschüttelt und anfangs nahezu gelähmt hatte, konnte die Redaktion Dank digitaler Möglichkeiten und dem Engagement der Einzelnen ihre Arbeit wieder aufnehmen. Am 25.11.2020 sowie am 28.01.2021 traf sich der Redaktionsausschuss der Hessischen Akademie der Forschung und Planung im ländlichen Raum digital, um über die aktuelle Ausgabe, einen Vorschlag für ein neues Themenheft sowie über aktuelle Herausforderungen des ländlichen Raumes in Hessen zu diskutieren. Umstrukturierung und Aufgabenverteilung waren ebenfalls wichtige Aspekte der beiden Sitzungen. Auf der Mitgliederversammlung Ende 2020 wurden Dr. Florian Warburg als Leiter des Redaktionsausschusses sowie Simon Schulze als Stellvertreter bestätigt.



*(v.l.n.r.: Dr. F. Warburg, S. Schulze, H. Bock, Dr. J. Römer, A. Ufer, R. Rüschenndorf und M. Bindhardt)*

Neu in der Runde begrüßen wir Dr. Jürgen Römer, dessen Aufnahme in der Mitgliederversammlung beschlossen wurde. Jürgen Römer ist Leiter des Fachdienstes Dorf- und Regionalentwicklung im Landkreis Waldeck-Frankenberg und bereits seit längerem Mitglied der Akademie. Wir freuen uns über die Unterstützung und Expertise.

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER:

Hessische Akademie der Forschung und Planung im ländlichen Raum

#### Vorsitzender:

Karl-Christian Schelzke, Bad Karlshafen  
*k-c.schelzke[at]vkwh.de*

#### Geschäftsstelle:

Andrea Emmel,  
Poststraße 40, 34385 Bad Karlshafen  
Tel.: 05672-9224290, Fax: 05672-9224291  
*hessischeakademie[at]t-online.de*

#### Redaktionsausschuss:

Dr. Florian Warburg, Gießen  
*florian.warburg[at]gmx.de*

Simon Schulze, Heuchelheim  
*simon0993[at]t-online.de*

Dr. Jürgen Römer, Korbach  
*juergen.roemer[at]lkwafkb.de*

Johanna Stiller, Marburg  
*johanna.stiller[at]gmx.net*

Mercedes Bindhardt, Gießen  
*m.bindhardt[at]lahn-dill-wetzlar.de*

Roswitha Rüschenndorf, Kassel  
*ruero[at]web.de*

Franziska Ta Van, Jena  
*franziska.tavan[at]gmail.com*

Alissa Ufer, Marburg  
*alissa.ufer[at]gmx.de*

#### Internetauftritt:

Hartmut Bock, Weilburg  
*hartmut.bock[at]t-online.de*

#### Druck:

Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformation,  
Schaperstraße 16, 65195 Wiesbaden

**Layout und Titelgestaltung:** Simon Schulze

#### Redaktionsschluss:

für die nächste Ausgabe im Oktober ist der 31. Juli; für die nächste Ausgabe im März ist der 31. Dezember

*Namentlich gezeichnete Beiträge geben die Meinung und Information des Autors, nicht unbedingt der Redaktion und des Herausgebers wieder. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigungen, sowie Verarbeitung nur mit Genehmigung des Herausgebers.*