



Technische Universität München



Institut für Geodäsie,  
GIS und Landmanagement



Lehrstuhl für Bodenordnung  
und Landentwicklung/  
Centre of Land and  
Environmental Risk Management

O. Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel

## **Dorferneuerung 2020**

# **Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern**

## **Teil 3**

### **Strategien für die Dorferneuerung 2020**

Forschungsauftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben  
der Verwaltung für Ländliche Entwicklung Bayern



Technische Universität München  
Lehrstuhl für Bodenordnung und Landentwicklung

Ordinarius:  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel

Präsident der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum

Sprecher der Arbeitsgemeinschaft der Akademien Ländlicher Räume  
in den deutschen Ländern (Arge LR)

Mitglied des nationalen Beirats für Raumentwicklung des BMVBS

**Bearbeitung:**

O. Univ.-Prof. Dr.-Ing. Holger Magel  
Dipl.-Geogr. Anne Ritzinger  
Dipl.-Ing. Christiane Groß

**Fachliche Beratung:**

MR a. D. Dr.-Ing. Arch. Peter Jahnke  
Vorsitzender des Fachbeirats der Schule der Dorf- und Landentwicklung Thierhaupten

Arcisstr. 21  
80290 München  
Tel.: +49 89 289-22519  
Fax: +49 89 289-23933

Magel@landentwicklung-muenchen.de  
www.landentwicklung-muenchen.de

Stand: 23. Juli 2010



# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung.....</b>	<b>11</b>
Das Forschungsvorhaben „Dorferneuerung 2020“.....	11
Teil 3 – Inhalt und Ziele.....	14
<b>II. Stärken - Schwächen - Analyse der Dorferneuerung.....</b>	<b>17</b>
<b>III. Zukunftskonzeption der Dorferneuerung 2020 .....</b>	<b>19</b>
NEUE THEMEN.....	20
Dorferneuerung braucht ein erweitertes Themenspektrum	
INTEGRIERTE BETRACHTUNG.....	21
Dorferneuerung muss alle Handlungsfelder im Blick haben, auch bei der Umsetzung	
RÄUME.....	22
Dorferneuerung muss in verschiedenen Räumen denken	
VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT.....	23
Dorferneuerung muss das Thema Verantwortungsgemeinschaft fest verankern	
INNOVATION.....	24
Dorferneuerung muss innovative Entwicklungen fördern	
PROZESSMANAGEMENT.....	25
Dorferneuerung braucht ein dauerhaftes Prozessmanagement	
CAPACITY BUILDING.....	26
Erfolgreiche Dorferneuerung braucht nachhaltiges Capacity Building	
BODENORDNUNG.....	27
Bodenordnung ist ein unverzichtbarer Teil der Dorferneuerung	
LANGFRISTIGE ENTWICKLUNG.....	28
Dorferneuerung muss langfristige Prozesse anstoßen	
<b>IV. Handlungsempfehlungen für die Verwaltung für Ländliche Entwicklung .....</b>	<b>29</b>
Verwaltungsinterner, nicht veröffentlichter Teil	
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>31</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>33</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Forschungsvorhabens "Dorferneuerung 2020".....	13
Abbildung 2: Methodische Vorgehensweise zur Ableitung der Strategien der Dorferneuerung 2020 .....	15
Abbildung 3: Vernetzung zwischen den thematischen Handlungsfeldern der Dorfentwicklung.....	21

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse der Dorferneuerung.....	18
Tabelle 2: Bausteine der Zukunftskonzeption der Dorferneuerung 2020.....	19
Tabelle 3: Ausführliche Darstellung - Handlungsfelder der Dorfentwicklung 2020 .....	35
Tabelle 4: Überblick - Schwerpunkte der Modell- und Pilotdörfer im Rahmen der Dorferneuerung.....	37
Tabelle 5: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Dorferneuerung in den Modell- und Pilotdörfern.....	38

## Abkürzungsverzeichnis

ALE	Amt für Ländliche Entwicklung
BZA	Bereich Zentrale Aufgaben der Verwaltung für Ländliche Entwicklung
DorfR	Dorferneuerungsrichtlinien
FlurbG	Flurbereinigungsgesetz
ILE	Integrierte ländliche Entwicklung
ILEK	Integriertes ländliches Entwicklungskonzept
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
LENA	Managementsystem Nachhaltigkeitsorientierte Steuerung von Projekten der Ländlichen Entwicklung
StMELF	Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
StMWIVT	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie



## **Anmerkungen:**

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im vorliegenden Bericht auf das Ausformulieren der weiblichen Form verzichtet. Diese ist selbstverständlich immer impliziert.

## **Danksagung:**

Für die Entwicklung der Strategien wurde eine Vielzahl von Interviews geführt. Die Verfasser bedanken sich ganz herzlich bei den Gesprächspartnern für die Unterstützung!



## I. Einleitung

### Das Forschungsvorhaben „Dorferneuerung 2020“

Die Anforderungen an den ländlichen Raum und seine Dörfer und Gemeinden werden immer vielfältiger und begründen einen Handlungsbedarf für das Bayerische Dorfentwicklungsprogramm. Wie muss sich die Dorferneuerung weiterentwickeln, um Dörfern und Gemeinden<sup>1</sup> bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen zur Seite stehen zu können?

Das Forschungsvorhaben „Dorferneuerung 2020“ setzt sich wissenschaftlich mit dieser Fragestellung auseinander und erarbeitet Zukunftsstrategien für die Dorferneuerung in Bayern.

Hierfür ist das Forschungsvorhaben in drei Arbeitsschritte gegliedert (vgl. Abb. 1):

#### Teil 1 – Das Dorf im Wandel der Zeit

Der erste Teil „Das Dorf im Wandel der Zeit“ (Magel et al. 2007: Dorferneuerung 2020, Arbeitsbericht 1: Das Dorf im Wandel der Zeit) stellt die Rahmenbedingungen für die ländlichen Räume und Dörfer in Bayern seit den 1950er Jahren dar und zeigt aktuelle Herausforderungen, die sich unter anderem durch demographischen Wandel, wirtschaftliche Entwicklungen, Klimawandel und gesellschaftlichen Wertewandel ergeben auf. Eine knappe Bestandsaufnahme analysiert, wie sich die Dörfer und ihre Funktionen in den letzten Jahrzehnten verändert haben und wie das Bayerische Dorfentwicklungsprogramm jeweils darauf reagierte. Diese Phasen der Dorferneuerung wurden durch exemplarische Dorferneuerungsverfahren illustriert.

#### Teil 2A – Dorffunktionen der Zukunft

Ausgehend von den Ergebnissen des ersten Arbeitsberichts wird im zweiten Schritt des Forschungsprojekts der Blick von der Vergangenheit und Gegenwart in die Zukunft gerichtet: Mithilfe von Szenarien und Experteninterviews werden mögliche Zukunftsfunktionen von Dörfern und Gemeinden erarbeitet und diskutiert. Auf Grundlage der hierbei gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsfelder für eine zukunftsfähige Dorfentwicklung<sup>2</sup> 2020 (siehe Anhang 1) abgeleitet. Diese bilden umfassend den Handlungsbedarf für eine nachhaltige zukünftige Entwicklung der ländlichen Siedlungen ab und stellen die Basis für die Weiterentwicklung des Bayerischen Dorfentwicklungsprogramms hin zur „Dorferneuerung 2020“ dar (vgl. Magel et al. 2009: Dorferneuerung 2020, Arbeitsbericht 2A: Dorffunktionen der Zukunft).

---

1 In der Regel wird eine Dorferneuerung in ländlich strukturierten Orts- und Gemeindeteilen bis 2000 Einwohnern angeordnet (StMELF 2009). Um den immer komplexer werdenden Herausforderungen zu begegnen und Multifunktionalität zu erhalten, werden in zunehmenden Maße Lösungsansätze auf der gesamten Gemeindeebene notwendig, d.h. Dorfentwicklung muss immer mehr zur Gemeindeentwicklung werden. Im Forschungsbericht wird deshalb nicht mehr nur das einzelne Dorf betrachtet, sondern das Dorf und die dazugehörige Gemeinde.

2 Im Forschungsvorhaben werden die Begriffe Dorfentwicklung und Dorferneuerung wie folgt verwendet: Dorferneuerung: Bezeichnung für eine zeitlich bestimmte Phase zur Durchführung von staatlich geförderten Konzepten und Maßnahmen zur weiteren Entwicklung von Dörfern im Rahmen des Bayerischen Dorfentwicklungsprogramms. Dorfentwicklung: Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Maßnahmen zur Weiterentwicklung eines Dorfes. Der Betrachtungszeitraum ist im Gegensatz zur Dorferneuerung unbefristet.

## **Teil 2B – Gute Ansätze der Dorferneuerung**

Ein wesentlicher Teil des zweiten Arbeitsschritts ist die Einbindung von Erfahrungswissen aus der Praxis. Hierfür werden so genannte Modelldörfer untersucht, die als gute Beispiele für Dorfentwicklung und neue funktionale Ansätze gelten. Die Untersuchung dieser Kommunen mit derzeit laufenden und / oder bereits abgeschlossenen Dorferneuerungsverfahren liefert Erkenntnisse zu guten thematischen, strategischen und methodischen Herangehensweisen. Die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse werden identifiziert und bieten Möglichkeiten zur Übertragung guter Ansätze. Des Weiteren wurden vom Auftraggeber drei so genannte Pilotdörfer ausgewählt, die am Beginn des Dorferneuerungsverfahrens stehen. In diesen werden innovative und zukunftsweisende Vorgehensweisen in aktuellen Themenbereichen erprobt.

Die Auswertung dieser Modell- und Pilotdörfer liefert Rückschlüsse auf gute und innovative thematische, strategische und methodische Herangehensweisen und auf die Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den untersuchten Dorferneuerungsverfahren (siehe Anhang 2; 3). Aus diesen Ergebnissen lassen sich Hinweise für die Weiterentwicklung des Bayerischen Dorfentwicklungsprogramms gewinnen (vgl. Magel et al. 2010: Dorferneuerung 2020, Arbeitsbericht 2B: Gute Ansätze der Dorferneuerung. Auswertung der Modell- und Pilotdörfer).

## **Teil 3 – Zukunftskonzeption und -strategien**

Im vorliegenden dritten Teil des Forschungsvorhabens werden aus den empirischen Ergebnissen der vorhergehenden Arbeitsschritte und unter Einbezug des Erfahrungswissens von Akteuren aus der Praxis Empfehlungen für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung des Bayerischen Dorfentwicklungsprogramms gegeben.

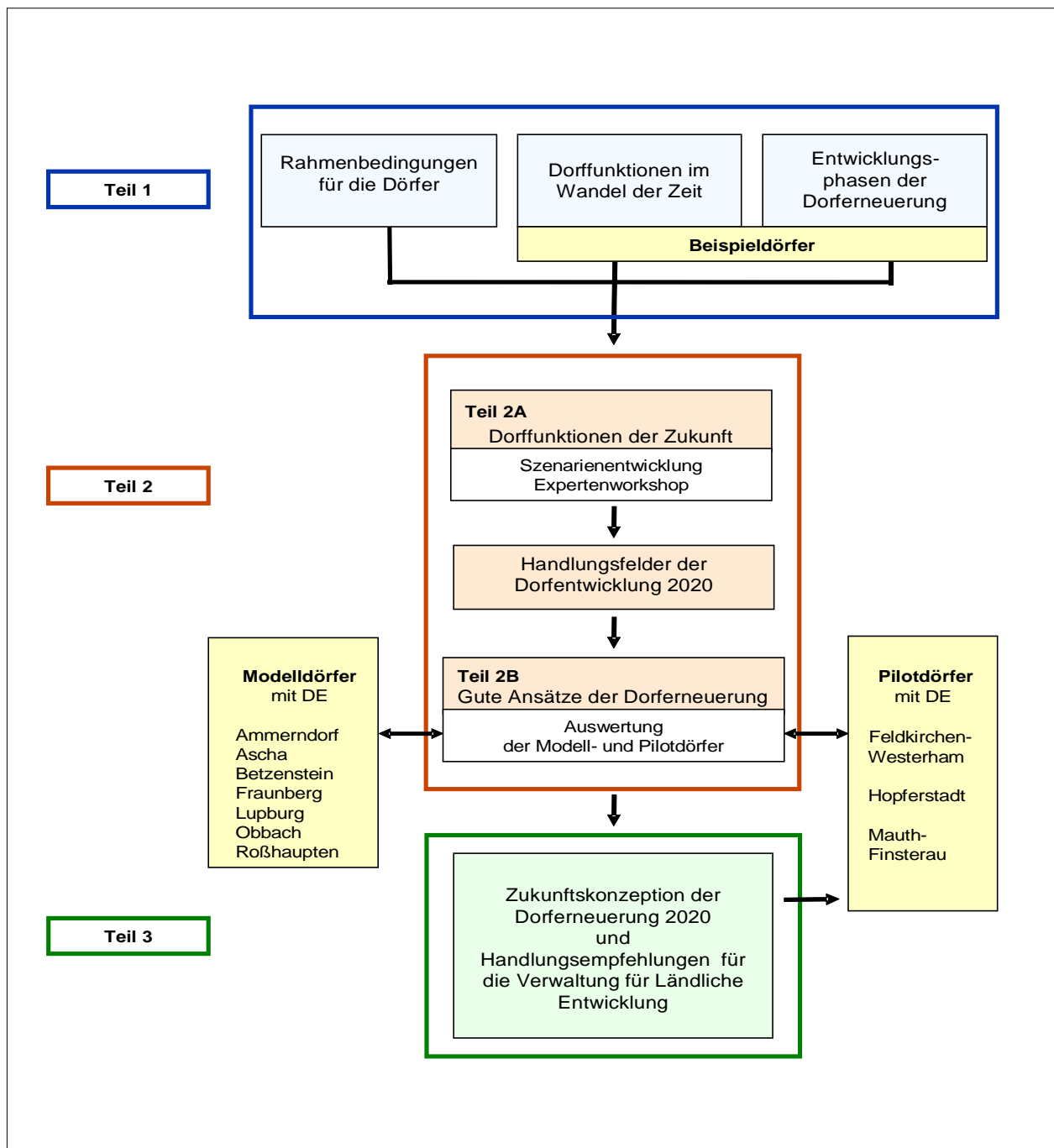


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Forschungsvorhabens "Dorferneuerung 2020"

## Teil 3 – Inhalt und Ziele

### Zielsetzung

Im ländlichen Raum finden u.a. aufgrund der demographischen Entwicklung, der wirtschaftlichen Situation, durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft und die Folgen der Globalisierung große Umbrüche statt (vgl. Magel et al. 2007: Dorferneuerung 2020, Arbeitsbericht 1: Das Dorf im Wandel der Zeit). Deshalb steht die Verwaltung für Ländliche Entwicklung vor neuen Herausforderungen, um die Kommunen im ländlichen Raum bei einer zukunftsfähigen Entwicklung zu unterstützen und das Bayerische Dorfentwicklungsprogramm weiterzuentwickeln. Inhalt des Forschungsauftrags war eine wissenschaftliche Ableitung von Strategien für die Dorferneuerung 2020.

Unter einer Strategie versteht man das längerfristige Hinarbeiten auf ein Ziel unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen. Strategien können dabei aus Leitbildern, aber auch aus übergeordneten Zielkatalogen und entsprechenden Handlungsempfehlungen bestehen (vgl. Fürst / Scholles 2008, 268).

Im vorliegenden Strategiepapier fließen die bisher erarbeiteten Ergebnisse des Forschungsvorhabens zusammen und geben Antworten auf die Fragestellungen:

- Mit welchen Stärken / Schwächen / Chancen und Risiken ist das Bayerische Dorfentwicklungsprogramm konfrontiert?
- Aus welchen Bausteinen sollte die Dorferneuerung 2020 bestehen?
- Welche Schritte sollte die Verwaltung für Ländliche Entwicklung verfolgen, um diese Ziele umzusetzen?

### Methodische Vorgehensweise

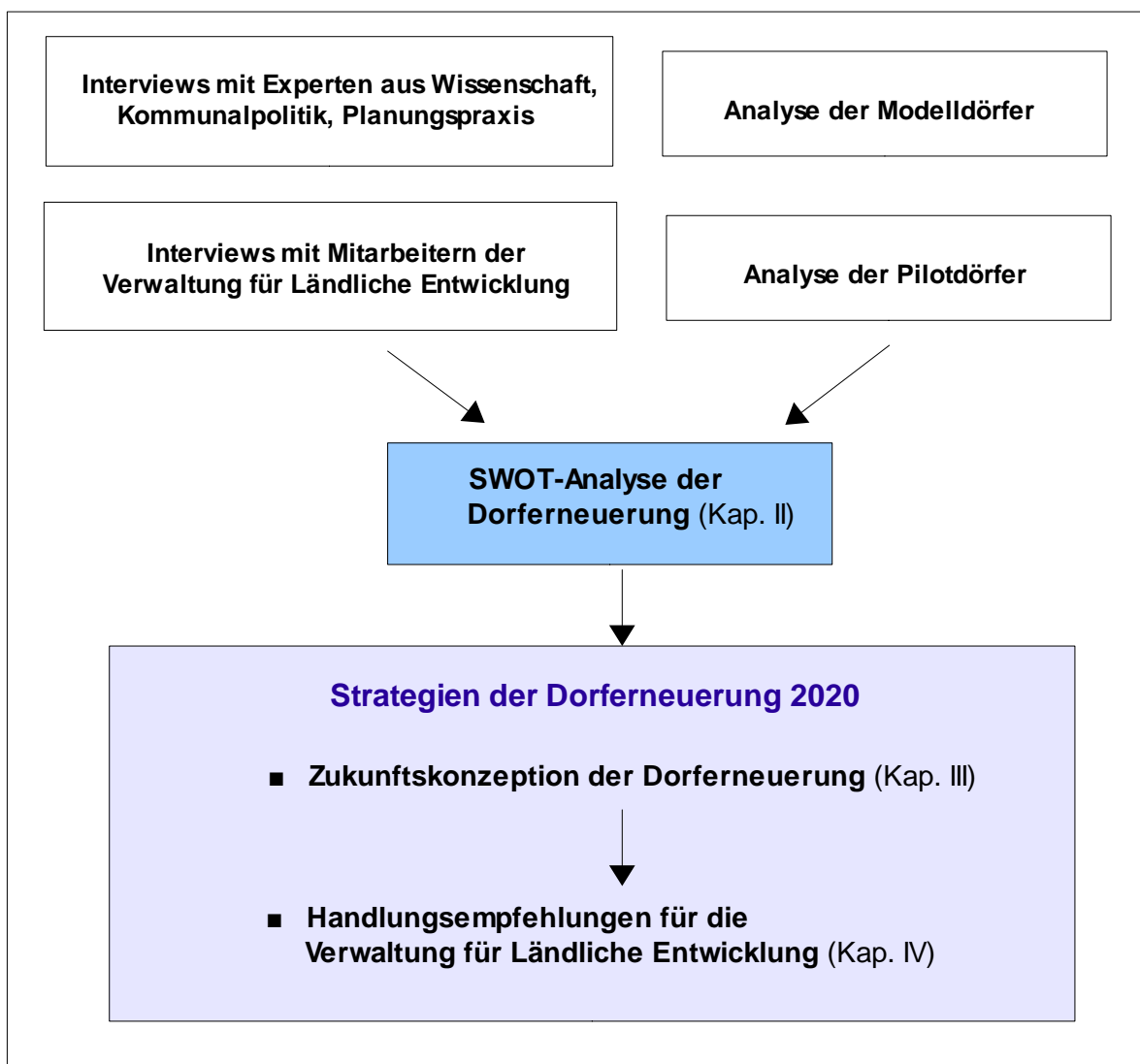
Methodische Grundlagen für die Erarbeitung der Strategien sind die geführten Experteninterviews mit Personen aus Wissenschaft, Kommunalpolitik und Planungspraxis aus Bayern und von außerhalb Bayerns und mit Mitarbeitern der Verwaltung für Ländliche Entwicklung (Präsidenten / Amtsleitern, einzelnen Abteilungsleitern „Land- und Dorfentwicklung“ und Sachgebietsleitern „Dorferneuerung und Bauwesen“, Projektleitern der Modell- und Pilotdörfer) sowie die Ergebnisse der Szenarienentwicklung und der Auswertung der Modell- und der Pilotdörfer. Abbildung 2 stellt die methodischen Schritte zur Ableitung der Strategien für die Dorferneuerung 2020 dar.

Insgesamt wurden im Forschungsvorhaben 64 qualitative Experteninterviews durchgeführt. Die Untersuchung ist damit eine der bisher umfassendsten Studien über die Dorferneuerung in Bayern.

### Aufbau des Forschungsberichts Teil 3

Die Strategien für die Dorferneuerung 2020 bestehen aus einer Zukunftskonzeption der Dorferneuerung und Handlungsempfehlungen an die Verwaltung für Ländliche Entwicklung zu deren Umsetzung. Der vorliegende Bericht gliedert sich in drei Teile.

Zunächst wird aus den bisherigen Forschungsergebnissen in Teil 2A und 2B und den Experteninterviews eine SWOT-Analyse der Dorferneuerung erstellt, um die derzeitige Lage zu veranschaulichen und Chancen und Risiken aufzuzeigen (Kap. II). Dann folgt die Zukunftskonzeption der Dorferneuerung. Hier werden zehn zentrale Ansätze für eine nachhaltige Dorferneuerung 2020 dargestellt (Kap. III). In Kapitel IV werden Handlungsempfehlungen für die Verwaltung für Ländliche Entwicklung gegeben, wie diese Zukunftskonzeption umgesetzt werden könnten.



**Abbildung 2:** Methodische Vorgehensweise zur Ableitung der Strategien der Dorferneuerung 2020 (Eigene Darstellung)



## II. Stärken - Schwächen - Analyse der Dorferneuerung

### Messbarkeit der Stärken des Dorfentwicklungsprogramms

Die Analyse der zehn Modell- und Pilotdörfer mit Dorferneuerungsverfahren im Forschungsbericht 2B zeigte, welche guten und innovativen Ansätze thematischer, strategischer und methodischer Art bisher in ausgewählten Beispielen der Dorferneuerung angewendet werden. Es wurde deutlich, wo in der Dorferneuerung bisher Schwerpunkte gesetzt wurden und welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse dabei auftraten.

Die Auswertung erfolgte vor dem Hintergrund der im Teil 2A abgeleiteten Handlungsfelder einer „Dorfentwicklung 2020“ (vgl. Anhang 1) und zeigte zudem auf, in welchen thematischen, strategischen und methodischen Bereichen noch weiterer Handlungsbedarf für die Dorferneuerung besteht. Die detaillierte qualitative Untersuchung lieferte Erkenntnisse über den Beitrag der Dorferneuerung zur langfristigen Dorfentwicklung dieser zehn Kommunen. Es wurde deutlich, dass die Funktionsvielfalt in den Dörfern zugenommen hat und eine aktive Bürgergesellschaft entstanden ist, welche die Dorfentwicklung selbständig weiter trägt. Die lokalen Akteure gewannen an Bewusstsein für die nachhaltige Gestaltung ihrer Kommune und erschlossen sich Handlungsspielräume.

Mit einer quantitativen Effizienzuntersuchung der Dorferneuerung wären diese Aspekte nicht fassbar gewesen, da es zwar eine Vielzahl von Auswirkungen gibt, diese jedoch monetär oder quantitativ schwer messbar sind. Die Forschungsergebnisse zeigen jedoch deutlich, dass der Wert und die Leistung der Dorferneuerung sich nicht rein in der Summe der finanzierten Maßnahmen oder der Gesamtfördersumme zeigen, sondern eine detaillierte Betrachtung der Auswirkungen u.a. auf die Bewusstseinsbildung der Bürger und deren Partizipation am Gemeinwesen, auf Funktionsgewinne und nachhaltige Lösungswege für kommunale Probleme vorzunehmen ist.

### Erstellung der SWOT-Analyse

Um Strategien für die Zukunft des Dorfentwicklungsprogramms abzuleiten, ist es zunächst erforderlich, nochmals die Stärken und Schwächen sowie mögliche künftige Chancen und Risiken in der Zusammenschau zu betrachten. Dazu wird in diesem Abschnitt aus den bisherigen Forschungsergebnissen eine so genannte SWOT-Analyse erstellt. „SWOT“ steht für die englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Stärken und Schwächen stellen dabei interne, Chancen und Risiken von Außen auf die Dorferneuerung einwirkende Faktoren dar (vgl. Fürst / Scholles 2008, 505f).

Die Fragestellung für die Analyse lautet: Welchen Beitrag leistet das Bayerische Dorfentwicklungsprogramm als Instrument zur Entwicklung von Dörfern und Gemeinden im ländlichen Raum?

Die Zusammenstellung der Stärken-Schwächen-Analyse erfolgte als eigene Einschätzung auf Grundlage der Befragungen aus Modelldörfern, Pilotdörfern, Experteninterviews mit verwaltungs-externen Personen aus Wissenschaft, Kommunalpolitik, Planungspraxis (vgl. auch Forschungsbericht Teil 2 A) und Mitarbeitern der Ämter für Ländliche Entwicklung (Präsidenten / Amtsleiter, einzelne Abteilungsleiter „Land- und Dorfentwicklung“ und Sachgebietsleiter „Dorferneuerung und Bauwesen“, Projektleiter der Modell- und Pilotdörfer).

**Tabelle 1:** SWOT-Analyse der Dorferneuerung

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- partizipativer Ansatz und Bürgeraktivierung</li> <li>- Leitbildprozess als langfristige Entwicklungsstrategie</li> <li>- Bewusstseinsbildung und Weiterbildung der Akteure durch Beteiligung, SDL-Seminare und Exkursionen</li> <li>- umfassendes Instrumentarium von der Planung bis zur Umsetzung</li> <li>- grundsätzlich flexibles und breit anwendbares Instrumentarium (Planungsansätze, FlurbG, DorfR)</li> <li>- Planung und Umsetzung sind im baulichen Bereich und der Siedlungsentwicklung wirksam, es gibt langjährige Erfahrung</li> <li>- Bodenordnungsinstrumente ermöglichen räumlich-strukturelle Veränderungen und Konfliktlösung</li> <li>- ALE als wichtiger und kompetenter Ansprechpartner für die Kommunen</li> <li>- kontinuierliche Begleitung der kommunalen Entwicklungsprozesse durch ALE und Planer</li> <li>- finanzielle Unterstützung von Planungs-, Beteiligungsprozessen und baulichen Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wichtige Themenfelder (z.B. wirtschaftliche Zusammenhänge, Sozialarchitektur, Ökologie) werden zu wenig abgedeckt</li> <li>- Bodenordnung wird zu wenig gezielt für strukturelle Veränderungen eingesetzt</li> <li>- überörtliche räumliche Zusammenhänge werden zu wenig berücksichtigt</li> <li>- Vielzahl der Anleitungen und Leitfäden verwirrt mehr als sie leitet und führt zu mangelnder Transparenz und zu Desinteresse bei Personal und externen Planern</li> <li>- Frustration des Personals durch hohen Leistungsdruck und gleichzeitig geringe Handlungsspielräume</li> <li>- steigende Komplexität durch interne Kontrollsysteme</li> <li>- Anreize zur Bearbeitung qualitativer Themen und verstärkter Bewusstseinsbildung durch ALE fehlen z.B. wegen Arbeitswertesystem</li> <li>- Teamarbeit oder der den persönlichen Qualifikationen entsprechende Einsatz der Mitarbeiter wird durch die Aufgabenteilung in der Verwaltung nicht gefördert</li> <li>- Umsetzung der angestoßenen Ideen erfordert andere Fördertöpfe und Kooperation mit anderen Ressorts und Programmen</li> </ul>
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufweitung auf Gemeindeentwicklung und Verbindung mit ILE ermöglicht umfassende Entwicklungsprozesse</li> <li>- Einbindung neuer Themen ermöglicht ganzheitliche und fundierte Entwicklung ländlicher Räume (z.B. Energieautarkie)</li> <li>- Einbindung neuer Methoden und Strategien ermöglicht umfassende Unterstützung der Kommunen im ländlichen Raum</li> <li>- Die Umsetzung der durch die umfassende Vorbereitungs- und Planungsphase angestoßenen Ideen wird durch das ALE koordiniert („one-stop-agency“)</li> <li>- konsequente Anwendung und Weiterentwicklung des Instrumentariums (Vitalitäts-Check, partizipative Planungsprozesse, Bodenordnung) ermöglicht verstärkte Innenentwicklung und Dorfumbau</li> <li>- verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kooperation mit z.B. (Raum-)Planern, Geographen, Soziologen erhöht die Qualität der Dorferneuerung</li> <li>- enge Kooperation mit anderen Institutionen und Fachverbänden wie Architektenkammer, Handwerkskammern, Wirtschafts- und Sozialpartnern erhöht die Umsetzungsmöglichkeiten und deren Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalabbau und enger Einstellungskorridor führen zu Bearbeitungsengpässen und einem Rückgang der Innovationsfähigkeit</li> <li>- schwankende Fördermittel und sinkende Finanzspielräume der Kommunen erschweren Umsetzung</li> <li>- steigende Bürokratie durch EU- und Rechnungshof-Kontrollen</li> <li>- für neue Themenfelder fehlen die fachlichen Qualifikationen</li> <li>- Grenzen der umfassenden Bearbeitung aller Handlungsfelder bei fehlender ressortübergreifender Kooperation und Abstimmung</li> <li>- Erfolg hängt stark von aktorsbezogenen Faktoren ab und lässt sich schwer steuern</li> <li>- Grenzen der Bodenordnung bei Desinteresse der Eigentümer</li> <li>- steigende Komplexität der Problemlagen erfordert neue Methoden und soziale Kompetenzen</li> <li>- Denken in Fördermaßnahmen verhindert ganzheitlichen Ansatz und strukturelle Veränderungen</li> </ul>

### III. Zukunftskonzeption der Dorferneuerung 2020

Dorferneuerung 2020 hat eine integrierte Betrachtungs- und Arbeitsweise, das heißt, sie beinhaltet ökologische, ökonomische und soziale Aspekte und trägt so zu einer umfassenden Funktionssicherung der Kommunen im ländlichen Raum bei. Zudem fördert sie die in den Modell- und Pilotdörfern (Teil 2B) identifizierten Erfolgsfaktoren und begünstigt die Entstehung innovativer Ansätze.

Aus den vorhergehenden Arbeitsschritten im Forschungsvorhaben leiten sich die im Folgenden dargestellten Bausteine einer Zukunftskonzeption der Dorferneuerung 2020 ab.

<p style="text-align: center;"><b>NEUE THEMEN</b> Dorferneuerung braucht ein erweitertes Themenspektrum</p>
<p style="text-align: center;"><b>INTEGRIERTE BETRACHTUNG</b> Dorferneuerung muss alle Handlungsfelder im Blick haben, auch bei der Umsetzung</p>
<p style="text-align: center;"><b>VERSCHIEDENE RÄUMLICHE EBENEN</b> Dorferneuerung muss in verschiedenen Räumen denken</p>
<p style="text-align: center;"><b>VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT</b> Dorferneuerung muss das Thema Verantwortungsgemeinschaft fest verankern</p>
<p style="text-align: center;"><b>INNOVATION</b> Dorferneuerung muss innovative Entwicklungen fördern</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROZESSMANAGEMENT</b> Dorferneuerung braucht ein dauerhaftes Prozessmanagement</p>
<p style="text-align: center;"><b>CAPACITY BUILDING</b> Dorferneuerung braucht nachhaltiges Capacity Building</p>
<p style="text-align: center;"><b>BODENORDNUNG</b> Dorferneuerung kann auf Bodenordnung nicht verzichten</p>
<p style="text-align: center;"><b>LANGFRISTIGE ENTWICKLUNG</b> Dorferneuerung muss langfristige Prozesse anstoßen</p>

**Tabelle 2:** Bausteine der Zukunftskonzeption der Dorferneuerung 2020

## NEUE THEMEN

### **Dorferneuerung braucht ein erweitertes Themenspektrum**

#### **Erforderlich sind flexible und multifunktionale Lösungen, die strukturell wirken**

Um auf Herausforderungen wie demographischen Wandel, Klimawandel und wirtschaftliche Problemlagen wie Arbeitslosigkeit und Finanzknappheit effektiv und zukunftsfähig zu reagieren, müssen strukturell wirksame Lösungen entwickelt werden. Deshalb muss in der Dorferneuerung ein Umdenken von der eher gestalterischen Ausrichtung hin zu strukturellen Veränderungen stattfinden. Dazu sind zum einen neue Themen einzubeziehen, zum anderen in den bisherigen Handlungsfeldern neue Schwerpunkte zu setzen.

Neue thematische Ansätze aus den Bereichen Energie(-infrastruktur), neue Wohnformen, Versorgung, soziale Netzwerke, Kreislaufwirtschaft und Wirtschaftsförderung müssen noch viel gezielter und querschnittsorientierter verfolgt werden. Durch die Entwicklung und Anwendung innovativer Wege, wie beispielsweise flexibler, mobiler Ansätze in der Versorgung und multifunktionaler Lösungen bei Gebäuden, kann dies in der Dorferneuerung unterstützt werden. Die Berücksichtigung u.a. von Barrierefreiheit, Ressourcenschonung und Energieeinsparung sowie die Einbindung und Unterstützung der regionalen (Wirtschafts-)Kreisläufe müssen zum Standard werden. Dies wird derzeit noch nicht ausreichend thematisiert.

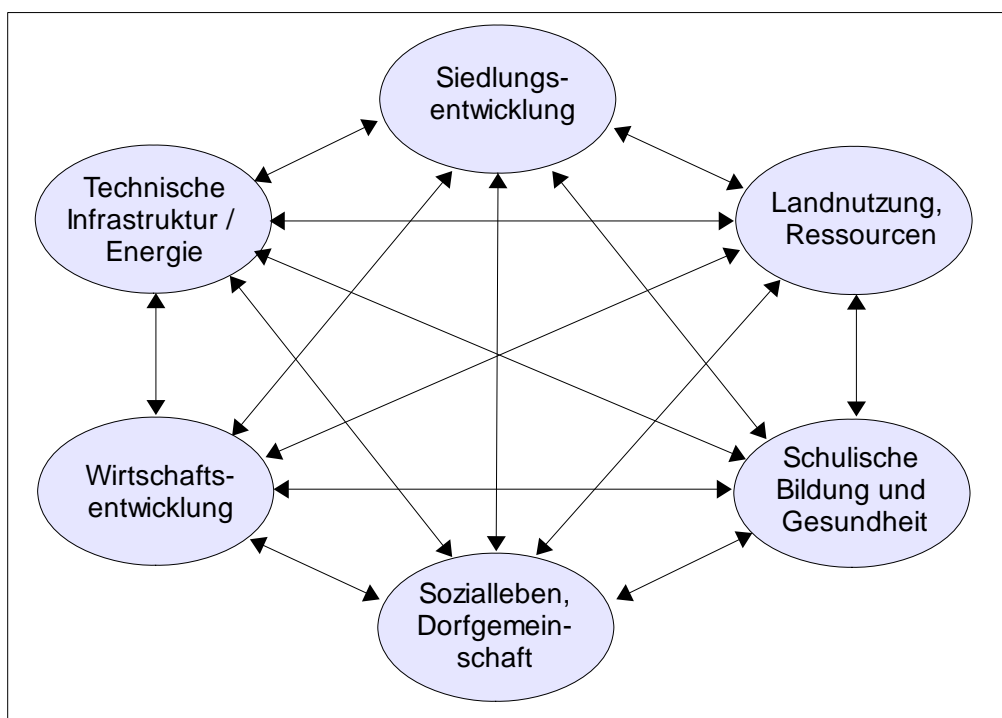
Innerhalb der bisherigen Handlungsfelder müssen sich die Schwerpunkte verändern. Die bauliche Innenentwicklung stellt häufig den Start der Überlegungen in der Dorferneuerung dar und stößt Entwicklungen in anderen Themenbereichen an, da die Gebäude „Füllungen“ bzw. Nutzungen benötigen. Nachhaltige Dorferneuerung könnte mit der Schwerpunktsetzung jedoch auch in einem anderen Themenbereich, wie beispielsweise der nachhaltigen Ressourcennutzung, beginnen, um Entwicklungsimpulse anzustoßen.

Dazu sollte die Fokussierung innerhalb der bisherigen Schwerpunkthandlungsfelder verändert werden: Dies beinhaltet beispielsweise im Bereich Infrastruktur die Wendung vom Straßenbau hin zu Energie- und Kommunikationsinfrastrukturen (Nahwärmenetze, DSL-Leitungen) und die Unterstützung nachhaltiger Mobilität. Im Handlungsfeld Siedlungsentwicklung sollte der Fokus von der Gebäudesanierung bewusster auf die Veränderung von Siedlungsstrukturen gelegt werden. Dorferneuerung hat mit dem Instrument der Bodenordnung die Chance, „das Grundgerüst“ hierfür zu beeinflussen. Hinzu kommt, dass die Dorferneuerung durch ihre Planungs-, Beteiligungs- und Bewusstseinsbildungsmethoden große Wirkung auf die Bauleitplanung ausüben kann (vgl. dazu auch § 37 Abs. 1 FlurbG und § 188 Abs. 1 BauGB).

## INTEGRIERTE BETRACHTUNG

### Dorferneuerung muss alle Handlungsfelder im Blick haben, auch bei der Umsetzung Integrierte Handlungsansätze sind notwendig für eine nachhaltige Dorferneuerung 2020

Eine zukunftsfähige Unterstützung bei der Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen erfordert einen umfassenden Ansatz. Die Handlungsfelder Siedlungsentwicklung, Ressourcenschutz, wirtschaftliche Entwicklung, Sozialleben etc. stehen nicht jeweils für sich allein, sondern bilden Überschneidungen und komplexe Verknüpfungen mit allen anderen Aspekten des kommunalen Lebens aus (vgl. Abb. 3). Die Problemlagen in den Dörfern sind vernetzt, einzelne sektorale Lösungen helfen nicht weiter. Eine ganzheitliche Dorferneuerung muss daher aus einem integrierten Ansatz bestehen, der alle thematischen Handlungsfelder von der Planung bis zur Umsetzung berücksichtigt. Dies kann auch in der Abstimmung mit anderen Ressorts und Institutionen geschehen.



**Abbildung 3:** Vernetzung zwischen den thematischen Handlungsfeldern der Dorfentwicklung  
(Eigene Darstellung)

Um diese Vernetzung zu erreichen und auf eine stabile räumliche und aktorsbasierte Struktur zu stellen, sind die strategischen und methodischen Handlungsfelder von großer Bedeutung. Dabei müssen alle Handlungsfelder, nicht nur vorwiegend die Siedlungsentwicklung oder die Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur, bereits in der Planung berücksichtigt werden.

Für eine nachhaltige Entwicklung ist auch die Umsetzung von Maßnahmen entscheidend, die im Rahmen des Dorfentwicklungsprogramms nicht förderfähig sind. Beispielsweise muss das für die

Dorfentwicklung und Lebensqualität der Bürger zentrale Handlungsfelder der schulischen Bildung und medizinischen Versorgung in der Dorferneuerung thematisiert werden, auch wenn diese selbst keine Maßnahmen dazu fördern kann. Aus diesem Grund müssen frühzeitig strategische Partnerschaften und abgestimmte Konzepte mit anderen Akteuren, Programmen und Ressorts erstellt werden.

Werden in der Dorferneuerung inhaltliche Schwerpunkte gesetzt, müssen diese im Rahmen einer alle Handlungsfelder berücksichtigenden Strategie stehen und integriert, das heißt unter Berücksichtigung der fachlichen und räumlichen Zusammenhänge ganzheitlich bearbeitet werden.

Diese Anforderungen haben Auswirkungen auf den Planungsansatz in der Dorferneuerung: Um neue Themenschwerpunkte in der Dorferneuerung umsetzen zu können, müssen strategische und methodische Handlungsfelder stärker ausgebaut, das heißt u.a. eine verstärkte Einbindung in räumliche Zusammenhänge, interdisziplinäre Zusammenarbeit und weiterentwickelte Planungs- und Umsetzungsmethoden angestrebt werden. Bislang fehlen in diesen Bereichen jedoch entsprechende Planungsansätze, tragfähige räumliche Abstimmungsmechanismen und das Know-how im Umgang mit neuen Themen.

## **RÄUME**

### **Dorferneuerung muss in verschiedenen Räumen denken**

#### **Die Themen müssen auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen betrachtet und abgestimmt bearbeitet werden**

Um die Anforderungen für eine integrierte Dorfentwicklung 2020 zu bewältigen, müssen die Akteure auf allen räumlichen und fachlich-institutionellen Ebenen mitwirken: Landespolitik, Verwaltungen, Kommunalpolitik, Wirtschaft und Bürgergesellschaft haben jeweils für sich und / oder gemeinsam wichtige Beiträge zur Erfüllung des Handlungsbedarfs zu leisten.

Eine nachhaltige Dorfentwicklung darf daher nicht im Aufgreifen von neuen Themen enden, sondern muss in eine strategische Vernetzung auf räumlicher und institutioneller Ebene münden, um eine integrierte Bearbeitung zu ermöglichen.

Dorferneuerung muss stärker auf strukturelle Veränderung als auf reine Gestaltung hin arbeiten. Dazu müssen die Planungsmethoden weiterentwickelt werden. Dem bisherigen Fokus auf siedlungsstrukturelle Aspekte muss eine breitere inhaltliche Betrachtung wirtschaftlicher und sozialstruktureller und energetischer Themenbereiche vorangehen. Dies kann nur in einem räumlich erweiterten Zusammenhang erfolgen, um funktionale Verflechtungen zu berücksichtigen und multifunktionale Lösungen mit Breitenwirkung zu erzielen. Bestimmte Themenbereiche benötigen eine Bearbeitung auf jeweils bestimmten räumlichen Ebenen, so sind beispielsweise ökonomische und demographische Grundlagen mit einem weiteren räumlichen Fokus zu untersuchen, soziostrukturelle Aspekte in einem engeren Zusammenhang.

Das heißt also konkret: Für den einzelnen Ortsteil ist die funktionale Einbindung in die Gesamtgemeinde bzw. eine räumlich-funktionale Abstimmung auf Gemeindeebene essentiell. Viele Themenbereiche können darüber hinaus in Zukunft jedoch nur in interkommunaler

Zusammenarbeit und Abstimmung sinnvoll bearbeitet werden, so dass ein übergreifendes interkommunales Konzept als Grundlage für die Bearbeitung von gemeindlichen und lokalen Problemstellungen immer wichtiger wird. Funktionale Abstimmung könnte hier durch die Nutzung spezifischer Stärken und eine interkommunale „Arbeitsteilung“ im Sinne einer dezentralen Konzentration geschehen. In diesen interkommunalen Konzepten wird in Zukunft auch die verstärkte Zusammenarbeit von Stadt und Land z.B. zur Schaffung regionaler Wirtschaftskreisläufe oder Bildungsstrukturen zu beiderseitigem Nutzen immer wesentlicher. Hierfür müssen handhabbare Wege gefunden werden.

Um eine funktional-räumliche Abstimmung zu gewährleisten, ist die Beachtung von übergeordneten raumordnerischen Vorgaben wichtig, da diese den strukturellen Rahmen für eine räumlich abgestimmte Erarbeitung von integrierten ländlichen Entwicklungskonzepten (ILEK) liefern. Dies setzt das Vorhandensein von fachlich hochwertigen Vorgaben in Landesentwicklungsprogramm und Regionalplänen voraus. Unterstützend sollten informelle Planungen und Förderungen auf regionaler und interkommunaler Ebene (z.B. Regionalmanagement / LEADER / Integrierte ländliche Entwicklung) in ihren Strukturen und Arbeitsweisen transparenter dargestellt werden. Die unterschiedlichen Gebietszuschnitte müssen inhaltlich sinnvoll abgegrenzt und vor allem mit den anderen räumlichen Ebenen und Fachstellen abgestimmt angeboten werden.

## **VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT**

### **Dorferneuerung muss das Thema Verantwortungsgemeinschaft fest verankern**

**Dann kann sie die Keimzelle für ein neues Verhältnis von Bürger und Staat sowie für die Schaffung von Sozialkapital sein**

Die zukünftigen Herausforderungen sind ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme aller Akteure nicht zu meistern. Um beispielsweise im Hinblick auf die demographische Entwicklung die Auslastung von Infrastruktur, die Versorgung, Mobilität und kulturelle Vielfalt in Zukunft zu erhalten, muss das vorhandene Sozialkapital<sup>3</sup> erschlossen und gefördert werden. Neue Zweckgemeinschaften können in gegenseitiger Ergänzung Aufgaben übernehmen und zur lokalen Entwicklung beitragen.

Dorferneuerung leistet bereits einen wichtigen Beitrag zur Etablierung einer Verantwortungsgemeinschaft und zum Aufbau von Sozialkapital. Allerdings müssen diese Aspekte in Zukunft noch gezielter in den Fokus genommen und in der Dorferneuerung fest verankert werden.

Eine funktionierende Verantwortungsgemeinschaft von Bürger und Staat verlangt neue Formen der Zusammenarbeit (vgl. dazu Glück 2006, 48f; Glück / Magel 2000; Magel / Franke 2008). Es ist vor allem für die (Kommunal-)Politik, aber auch für die beratenden Fachverwaltungen eine Herausforderung, eine Öffnung bei der Entscheidungsvorbereitung und -findung zu erreichen und

---

<sup>3</sup> Sozialkapital bezieht sich auf die sozialen Netzwerke und Beziehungen zwischen Individuen und die daraus entstehende Verpflichtung zu Gegenseitigkeit und Zuverlässigkeit. Diese Faktoren können die Abstimmung gemeinsamen Handelns verbessern. (Eigene freie Übersetzung der Definition nach Putnam 2000, 19 in Haderlapp / Trattning 2006, 243).

entsprechende Strukturen und Methoden der transparenten und offenen Zusammenarbeit zu etablieren. Eine Grundvoraussetzung für bürgerschaftliches Engagement ist Transparenz in Sachverhalten und Entscheidungsprozessen. Auf diese Weise wird allen Akteuren ihr Handlungsspielraum klar(er), und es wird kommuniziert, welche Entscheidungen letztlich nur durch demokratisch legitimierte Gremien zu treffen sind. Zur Verantwortungsgemeinschaft von Bürgermeister, Gemeinderat und Gemeindeverwaltung, Bürgern, Verbänden, Wirtschaft und Fachverwaltungen gehören neben dem Aufbau entsprechender Beteiligungsstrukturen eine kontinuierliche fachliche und methodische Fort- und Weiterbildung aller Akteure, um Verständnis für Entwicklungsprozesse und Innovationsfähigkeit zu erzeugen und zu neuen Denkweisen zu kommen. Dem bewusste(re)n Einbezug aller Geschlechter, Alters- und sozialen Gruppen und einer darauf abgestimmten Beteiligungsmethodik kommt in Zukunft eine besondere Bedeutung zu.

Auch wenn die Lebensstile im ländlichen Raum sich den urbanen immer stärker angleichen bzw. heterogener werden, bietet das Dorf immer noch einen wichtigen und überschaubaren Rahmen für die Förderung und Nutzung von Sozialkapital. Dies ist die Voraussetzung für ein gutes Verhältnis der Bürger untereinander und die Offenheit für vertrauensvolles Zusammenarbeiten. Durch bestehende nachbarschaftliche Beziehungen und familiäre Verflechtungen ist häufig noch ein großes Maß an Verbundenheit vorhanden, bzw. bietet sich im Rahmen der Dorferneuerung die Möglichkeit, diese Verbindungen (wieder) zu intensivieren und zur gemeinsamen Gestaltung des Lebensraums zu nutzen.

Bei den lokalen Akteuren entsteht durch dieses Engagement Bewusstsein und Aufgeschlossenheit für Zusammenhänge und soziale Kompetenz. Die Förderung von komplementärem Denken, das heißt einem „Denken in Generationen, in Beziehungen, in Zusammenhängen und Auswirkungen“ (Haderlapp / Trattnigg 2006, 433) ermöglicht das bewusste Erschließen von Handlungsspielräumen und den Umgang mit Systemen im Wandel. In der Dorferneuerung bieten sich durch Fort- und Weiterbildung, Beteiligung, Planung und Umsetzung vielfältige Möglichkeiten, diese Ansätze einzubinden.

## **INNOVATION**

### **Dorferneuerung muss innovative Entwicklungen fördern**

#### **Gute Lösungen für komplexe Herausforderungen gelingen nur mit Kreativität**

Die Welt ist im Wandel, neue Herausforderungen im globalen wie im lokalen Rahmen sind an der Tagesordnung. Dorferneuerung muss im ländlichen Raum bei der Entwicklung neuer Ansätze helfen und ein Instrument der Innovationsförderung sein, wenn sie den Anspruch hat, zukunftsfähige und qualitativ hochwertige Lösungen zu bieten. Gute Voraussetzungen sind bereits gegeben, müssen aber noch entsprechend ausgebaut werden: Lokale Akteure, die gemeinsam mit Fachleuten, Weiterbildungsinstitutionen oder externen Forschungseinrichtungen arbeiten und dabei das Planungs-, Umsetzungs- und Finanzierungsinstrumentarium der Dorferneuerung einsetzen, können zu innovativen und kreativen Höchstleistungen kommen.

In Zukunft geht es verstärkt darum, für neue Herausforderungen voraus zu denken und frühzeitig Handlungsspielräume zu schaffen (vgl. auch Ritzinger 2010). Die Anregung durch gute Beispiele

und ein umfassender Austausch mit den lokalen Akteuren und zukünftigen Nutzern können in der Dorferneuerung zum Beispiel flexible und multifunktionale Lösungen fördern oder beim Aufbau von Organisations- oder Bildungsstrukturen zum Einsatz kommen<sup>4</sup>. Für viele Herausforderungen sind noch keine Lösungen vorhanden, beispielsweise den Umgang mit großflächigen Landwirtschaften der Zukunft und der Veränderung der Kulturlandschaft durch „Agrargewerbegebiete“ als „Außenposten“ der Dörfer. Hier besteht Handlungsbedarf für die Entwicklung und Verbreitung guter Ansätze.

Die Methoden zur Förderung von Innovation wurden vielfach untersucht und müssen in der Dorferneuerung für alle Akteure (vor Ort, wie auch in der Verwaltung) mit Priorität angewendet werden. Transparente Strukturen, klare und möglichst freie Denk- und Entscheidungsspielräume, ausreichend Zeit und die Förderung von Wissensaustausch gelten als Erfolgsfaktoren. Dazu gehören auch lebhafte Diskussionen und kritischer Austausch.

Innovationshemmend wirken die Furcht vor negativen Bewertungen sowie starre und hierarchische Denkstrukturen oder das Verharren im Jammern (vgl. u.a. Weyh / Krause 1991; Ellebracht / Lenz / Osterhold 2009, 133f).

Innovative Lösungen werden in vielen Fällen vor allem auch durch strukturelle Hemmnisse, wie finanzielle Engpässe, rechtliche Einengungen oder Ressortschranken verhindert. Insofern gehören zur Umsetzung von Innovation auch ein großes Maß an Hartnäckigkeit, Verhandlungsgeschick und der Mut, unkonventionelle Wege zu gehen. Dies ist sicherlich im Zusammenhang mit der Förderung einer notwendigen gesellschaftlichen Trendwende zu sehen, zu der auch die Dorferneuerung einen Beitrag leisten kann: Neue Ideen nicht gleich verwerfen und weg vom Falsch-Richtig-Denken. Es muss erlaubt sein, mit Experimenten zu scheitern – auch aus dem Scheitern lernt man!

## **PROZESSMANAGEMENT**

### **Dorferneuerung braucht ein dauerhaftes Prozessmanagement**

#### **Koordination der Akteure, Maßnahmen und Finanzierung durch einen kontinuierlichen Ansprechpartner**

In Zukunft werden in der Dorferneuerung immer mehr Themenfelder, Akteure und räumliche Ebenen zu berücksichtigen sein – die Aufgaben werden somit immer komplexer. Die Personalausstattung der Verwaltung für Ländliche Entwicklung wurde und wird jedoch reduziert. Dennoch ist klar: Bewusstseinsbildung und Qualität brauchen Zeit. Die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung durch staatliche Programme ist wichtiger denn je. Angesichts dieser Reduzierung müssen Prioritäten beim Einsatz des Personals gesetzt werden.

Durch die Einrichtung eines externen Prozessmanagements zur Begleitung der Steuerungsaufgaben der Ämter für Ländliche Entwicklung kann eine kontinuierliche Begleitung und ein transparentes und effizientes Vorgehen gewährleistet werden. Die Qualität der Dorferneuerung kann durch den verstärkten Aufbau von Abstimmungsstrukturen vor Ort und eine gezielte Aufgabenverteilung hinsichtlich der neuen Anforderungen verbessert werden.

<sup>4</sup> Mit einer Sammlung an guten Beispielen und der Möglichkeit zum Wissensaustausch verfolgt die „Informationsplattform ländlicher Raum und Landentwicklung“ ([www.sdl-inform.de](http://www.sdl-inform.de)) diese Ziele.

Aufgaben eines Prozessmanagements beinhalten unter anderem die Strukturierung und Koordination von Abstimmungsprozessen zwischen den Akteuren, die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sowie die Koordination von Projekten und Fördermitteln. Eine solche Begleitung des Dorferneuerungsprozesses sollte zeitlich von Beginn bis Ende oder unter Umständen über das Verfahren hinaus eingebunden sein. Eine fachliche Beratung der Kommunen bezüglich des Umgangs mit den stattfindenden Veränderungsprozessen ist in Zukunft wichtiger denn je („Change Management“).

Zentral für den Erfolg einer Prozessbegleitung ist dabei neben organisatorischem und methodischem Geschick auch das persönliche Auftreten, die Erfahrung im Umgang mit Entwicklungsprozessen und fachliches Verständnis sowohl für die Funktionsweise des Dorferneuerungsverfahrens als auch für das notwendige erweiterte Themenspektrum kommunaler Entwicklung.

Eine klare Rollendefinition und Aufgabenabgrenzung für das begleitende Prozessmanagement ist notwendig. Es sollte in enger und regelmäßiger Abstimmung mit den Entscheidungsträgern der Dorferneuerung, also dem Amt für Ländliche Entwicklung, der Gemeinde und der Teilnehmergeinschaft, stehen. Durch die Vergabe von Prozessmanagement-Leistungen könnte die Verwaltung für Ländliche Entwicklung personell entlastet werden.

## **CAPACITY BUILDING**

### **Dorferneuerung braucht nachhaltiges Capacity Building<sup>5</sup>**

#### **Befähigung zu fachlichem Verständnis, sozialer Kompetenz und Innovation**

Die vielfältigen Anforderungen an die Dorferneuerung machen eine umfassende und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung aller beteiligten Akteure, also der Mitarbeiter der Fachverwaltungen, Planern und Architekten, wie auch der lokalen Akteure sowohl im persönlichen („soft skills“) als auch im fachlichen Bereich notwendig. Um neue Themen anzugehen und Projekte aus diesen Bereichen umzusetzen (z.B. Energiekonzepte) braucht es fachliches Verständnis und Einblick in die Zusammenhänge. Auch ein Koordinator verschiedener fachlicher Konzepte muss die einzelne Planung verstehen, deren Qualität beurteilen und Schlussfolgerungen ziehen können. In Ausbildung und Weiterbildung der Fachkräfte muss daher der Fokus auf eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Fähigkeit zur Teamarbeit gelegt werden. Die jeweiligen Experten für ein Fachgebiet müssen in der Lage sein, die Zusammenhänge in der Gesamtschau zu verstehen und sich in die Arbeitsweisen anderer Disziplinen einzudenken.

In diesem Zusammenhang gewinnen soziale Kompetenzen wie Kommunikationskompetenz, Teamfähigkeit, Fähigkeit zu sachorientierter Auseinandersetzung und Diskussion stärker an Bedeutung und sollten durch Trainingsangebote und Coaching verbessert werden. Capacity Building sollte auch den Umgang mit komplexen Situationen und Veränderungsprozessen einüben.

---

<sup>5</sup> Die Verfasser haben sich für die Übernahme des englischen Begriffs Capacity Building entschieden, da es keine adäquate deutsche Übersetzung gibt. Capacity Building bezieht sich auf den Prozess von Fortbildung und Training, in dem Informationen und Erkenntnisse zugänglich gemacht und verbreitet werden, ein differenziertes Problembewusstsein entsteht und die notwendigen Fähigkeiten im Umgang mit und zur Bewältigung von Problemen erworben werden.

Hierbei spielt eine innovative und ganzheitliche Herangehensweise, die neue Denkweisen zulässt, eine wichtige Rolle. Eine nachhaltige Entwicklung kann nur durch ein Verständnis der Zusammenhänge und die Orientierung an bleibenden Werten entstehen.

Bis sich bei allen Akteuren, bzw. bei den Entscheidungsträgern in einem Prozess eine einheitliche Zielrichtung herausbildet, braucht es Geduld und viel Zeit für Diskussionen. Zielgruppenorientierte Weiterbildung ist eine wichtige Grundlage für das Verständnis von Entwicklungsprozessen und die Motivation zu Handeln. Hierzu sind weiterführende Methoden zu entwickeln und sowohl in Fortbildungen wie auch im Arbeitsalltag einzusetzen. Verschiedene Angebote (Schulungen, Exkursionen, Workshops, Trainings, Einzelberatung) sollten sowohl bei den lokalen Akteuren als auch bei allen Experten aus Verwaltung, Planungspraxis und Politik konsequent und regelmäßig zum Einsatz kommen.

## **BODENORDNUNG**

### **Bodenordnung ist ein unverzichtbarer Teil der Dorferneuerung**

#### **Ohne die Ausschöpfung ihres Instrumentariums verzichtet die Dorferneuerung auf ein gesetzlich verankertes Alleinstellungsmerkmal**

Statische und dynamische Bodenordnung<sup>6</sup> werden in der Dorferneuerung erfolgreich angewendet, um Sicherheit an Eigentum zu schaffen, geplante Vorhaben umzusetzen und Nutzungskonflikte transparent zu lösen. Dorferneuerung ist das einzige Instrument, das mittels des Flurbereinigungsgesetzes in einer Hand neben Planungs-, Beteiligungs- und Finanzierungsinstrumenten über direkte Umsetzungsmöglichkeiten und den weitgehend konfliktfreien Zugang zu Grund und Boden verfügt. Mit den Mitteln der dynamischen Bodenordnung können strukturelle Veränderungen ermöglicht werden, um die Erfüllung der Daseinsgrundfunktionen im Sinne einer nachhaltigen Bodennutzung zu gewährleisten. Der Erfolg von Bodenordnung ist immer eng mit der Bereitschaft der Eigentümer zur Verwirklichung verbunden und im Dorf aufgrund der Bebauung nicht so ungehindert durchzuführen wie in der Flur. Dennoch sollte das Veränderungspotenzial, das sich in der Dorferneuerung durch Bodenordnung bietet, unbedingt genutzt werden: neue Herausforderungen der Innenentwicklung und des Dorfumbaus sind nur mit Bodenordnung zu lösen. Mit der Planung und Beteiligung in der Dorferneuerung bieten sich durch gezielte Veranschaulichung der Wirkung von Bodenordnung und bewusste und konsequente Eigentümeransprache und -beteiligung viele Möglichkeiten. Gerade hier bewährt sich die Institution der Teilnehmergeinschaft als (Mit-)Träger der Dorferneuerung. Auch die Lösung von räumlichen Konflikten ist für die lokalen Akteure häufig mit der Unterstützung einer neutralen Stelle einfacher. Es kommt hinzu, dass im Rahmen des Flurbereinigungsgesetzes eine integrierte Bearbeitung von Dorf und Landschaft ermöglicht wird. Dies ist z.B. für die Etablierung von Stoff- und Energie-

---

6 Der Begriff "Bodenordnung" umfasst nach W. Seele eine statische und eine dynamische Komponente: statisch: Eigentumsverfassung des bebauten und unbebauten Grund und Bodens einschließlich seiner Nutzung und Besteuerung in Stadt und Land.

dynamisch: alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Eigentums-, Besitz- und Nutzungsverhältnisse an Grund und Boden (die sog. subjektiven Rechtsverhältnisse) möglichst weitgehend mit den in der Bodenordnungsplanung dokumentierten Ansprüchen an dessen Nutzung (die sog. objektiven Planungsziele) in Übereinstimmung zu bringen und private und öffentliche Interessengegensätze aufzulösen.

kreisläufen oder die landschaftliche Entwicklung wieder gezielter zu nutzen.

Nutzt die Dorferneuerung diese vielseitigen Einsatzmöglichkeiten der Bodenordnung nicht konsequent(er), so verliert sie ein Alleinstellungsmerkmal, das wesentlich zur strukturell nachhaltigen Entwicklung in Kommunen beitragen kann.

## **LANGFRISTIGE ENTWICKLUNG**

### **Dorferneuerung muss langfristige Prozesse anstoßen**

#### **Die Kommune zur nachhaltigen Dorfentwicklung auch nach dem Verfahren befähigen**

Gute Dorferneuerungen stoßen langfristige Entwicklungen an, die weit über das eigentliche Verfahren hinaus gehen. Eine der Herausforderungen der Dorferneuerung 2020 besteht darin, die Gemeinden bei der Etablierung einer langfristigen Dorfentwicklung und dem Aufbau tragfähiger Beteiligungsstrukturen zu unterstützen. Der Dorferneuerungsprozess sollte diese Aufgabe von Anfang an verfolgen, um eine zukunftsfähige Entwicklung zu unterstützen und nachhaltig Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten. Die Befähigung der Akteure, die Entwicklung ihrer Gemeinde selbst zu gestalten, sollte das Ziel sein.

Hierzu gehört der Aufbau von an die jeweilige Situation vor Ort angepassten Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen zur Einbindung aller Akteursgruppen, die auch nach der Auflösung der Teilnehmergemeinschaft funktionsfähig sind. Dabei spielt z.B. die Einrichtung einer Koordinationsstelle als Verbindung zwischen Bürgerschaft, Gemeinde, Fachverwaltungen und weiteren Akteuren z.B. aus der Wirtschaft eine wichtige Rolle. Neben der Entwicklung von Gemeindeentwicklungskonzepten mit langfristiger Perspektive bieten auch Nachbereitungsseminare an den Schulen der Dorf- und Landentwicklung und Evaluationen bzw. ein regelmäßiges Monitoring eine Unterstützungsmöglichkeit.

Im Hinblick auf eine langfristig nachhaltige Entwicklung stellt sich die Frage, wie sich Dörfer nach dem offiziellen Ende der Dorferneuerung entwickeln, was die Förderung bewirkt hat und welche Unterstützung diese Kommunen weiterhin benötigen. Hierzu liegen noch keine fundierten Forschungsergebnisse vor.

## **IV. Handlungsempfehlungen für die Verwaltung für Ländliche Entwicklung**

Um die im vorhergehenden Kapitel dargestellten Ansprüche an eine zukünftige Dorferneuerung zu erfüllen, ergibt sich Handlungsbedarf für die Verwaltung für Ländliche Entwicklung.

Im Kapitel IV. werden vor dem Hintergrund der aktuellen Situation der Verwaltung Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der Dorferneuerung 2020 gegeben<sup>7</sup>. Diese Empfehlungen leiten sich aus der vorhergehenden wissenschaftlichen Untersuchung ab und stellen eine Diskussionsgrundlage für die weiteren Entscheidungen der Verwaltung für Ländliche Entwicklung dar.

Das Kapitel IV. Handlungsempfehlungen ist ein nicht veröffentlichtes, verwaltungsinternes Diskussionspapier.

---

<sup>7</sup> Kap. IV steht in engem Zusammenhang mit dem derzeit am Lehrstuhl Prof. Magel bearbeiteten Forschungsvorhaben „Zukunftsorientiertes Landmanagement für die Verwaltung für Ländliche Entwicklung in Bayern – Teil 2“, Auftraggeber: Bayerische Verwaltung für Ländliche Entwicklung.



## Literaturverzeichnis

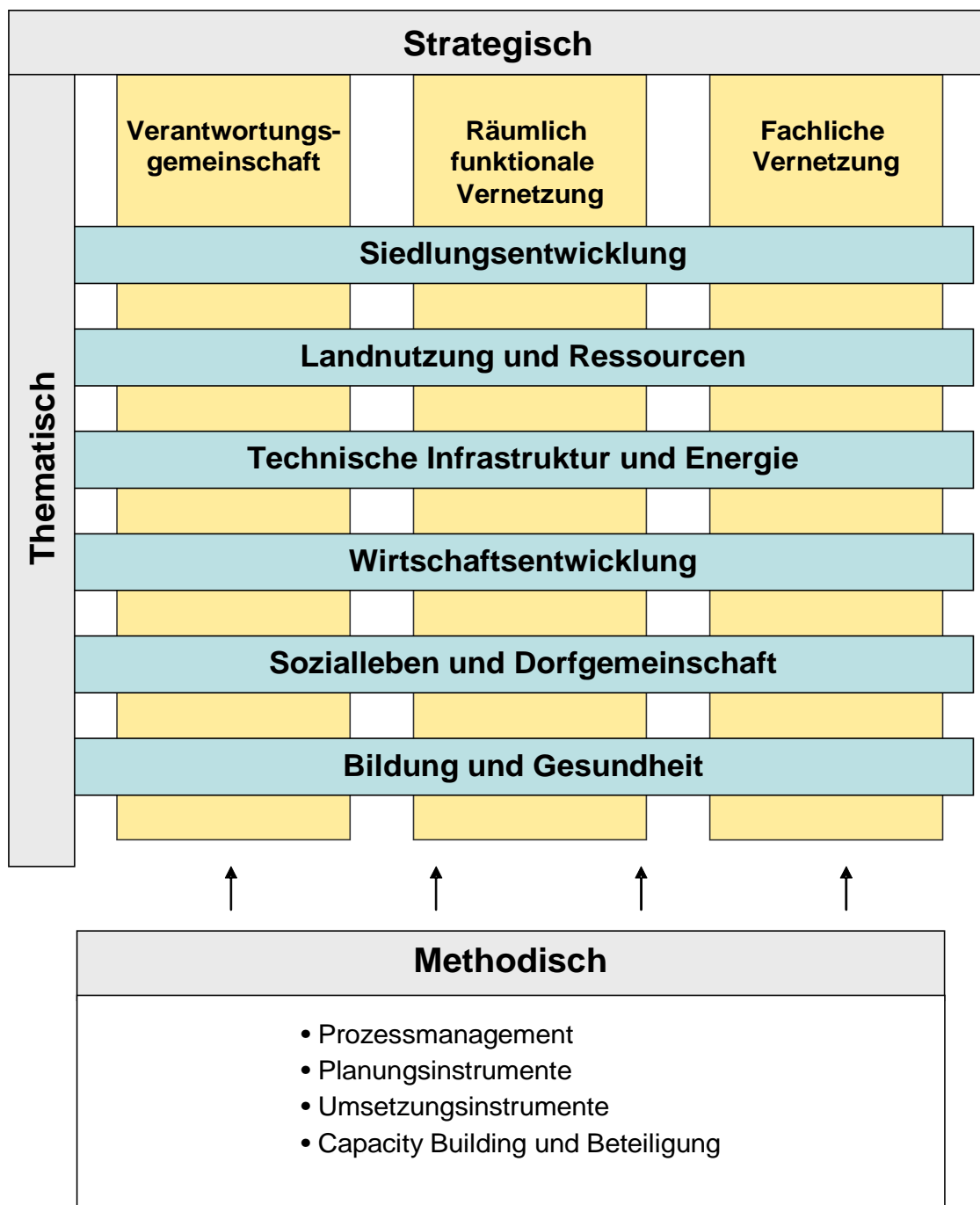
- Ellebracht, H. / Lenz, G. / Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Fürst, D. / Scholles, F. (2008): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3. Auflage, Dortmund.
- Glück, A. / Magel, H. (2000): Neue Wege in der Kommunalpolitik. Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft, München.
- Glück, A. (2006): Stark+Solidarisch: Die solidarische Leistungsgesellschaft. Leitbild für die Reformpolitik in Deutschland. In: Glück, A. / Vogel, B. / Zehetmair, H. (Hrsg.): Solidarische Leistungsgesellschaft. Eine Alternative zu Wohlfahrtsstaat und Ellbogengesellschaft, Freiburg. S. 9-49.
- Haderlapp, T. / Trattnigg, R. (2006): Zukunftsfähigkeit als partizipative Gestaltungsaufgabe. Zur Rolle von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. In: Popp, R. / Schüll, E. (Hrsg.): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung, Berlin. S. 419-436.
- Magel, H. (2010): Was sind Landentwicklung und Ländliche Bodenordnung (in) unserer Gesellschaft und Politik wert? Oder: Welche Wertschöpfungen sollen denn erbracht werden? Vortrag auf der Fachtagung des Verbands der Teilnehmergeinschaften Rheinland-Pfalz "Wertschöpfung durch Landentwicklung und ländliche Bodenordnung" am 12.04.2010 in Emmelshausen. URL: [www.landentwicklung-muenchen.de](http://www.landentwicklung-muenchen.de) (08.06.2010)
- Magel, H. (1996): Bodenordnung und Landentwicklung im ländlichen Raum - Auftrag erfüllt oder am Beginn eines neuen Aufbruchs? In: Vermessungswesen und Raumordnung, Heft 3 / 4, S. 129-153.
- Magel, H. / Groß, C. / Ritzinger, A. (2010): Dorferneuerung 2020 - Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Arbeitsbericht 2B – Gute Ansätze der Dorferneuerung. Auswertung der Modell- und Pilotdörfer. Unveröffentlichter Forschungsbericht im Auftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung, München.
- Magel, H. / Groß, C. / Ritzinger, A. (2009): Dorferneuerung 2020 - Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Arbeitsbericht 2A – Dorffunktionen der Zukunft. Unveröffentlichter Forschungsbericht im Auftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung, München.
- Magel, H. / Bock, H. / Groß, C. / Ritzinger, A. (2007): Dorferneuerung 2020 - Zukunftskonzeption und -strategien der Dorferneuerung in Bayern. Arbeitsbericht 1 – Das Dorf im Wandel der Zeit. Unveröffentlichter Forschungsbericht im Auftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung, München.

- Magel, H. / Franke, S. (2008): Zum Stellenwert von Good Governance in der Politik für die ländlichen Räume. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, 217. Sonderheft, S. 23-35.
- Magel, H. / Franke, S. (2006): 21 Gute Beispiele für nachhaltige Kommunalentwicklung. Forschungsauftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz. URL: [www.stmugv.bayern.de/umwelt/agenda/komma21/doc/21gemeinden.pdf](http://www.stmugv.bayern.de/umwelt/agenda/komma21/doc/21gemeinden.pdf) (08.06.2010)
- Reichenbach-Klinke, M. / Zeitler, K.: „Welche Strategien bestimmen erfolgreiche Dorfentwicklung?“ Forschungsvorhaben im Auftrag des Bereichs Zentrale Aufgaben der Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung, München.  
Veröffentlicht in: Bayerische Akademie Ländlicher Raum (2005): Neues Bauen auf dem Lande. Kulturelle Verantwortung für Europa – Tagungsbericht der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum e.V. der Herbsttagung vom 14.-15. Oktober 2004, München. S. 28-41.
- Ritzinger, A. (2010): Haben unsere Dörfer noch Zukunft? Strategien für die Dorfentwicklung im 21. Jahrhundert. In: Deutsche Landeskulturgesellschaft (Hrsg.): Dörfer ohne Menschen!? - Zwischen Abriss, Umnutzung und Vitalisierung, Schriftenreihe der DLKG, Heft 7, Müncheberg. S. 37-52.
- StMELF – Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2009): Dorferneuerungsrichtlinien zum Vollzug des Bayerischen Dorfentwicklungsprogramms (DorfR). Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten vom 5. Mai 2009. Az.: E 2-7516-4456.
- Weyh, H. / Krause, P. (1991): Kreativität. Ein Spielbuch für Manager. Düsseldorf.

## Anhang

- 1) Handlungsfelder der Dorfentwicklung 2020
- 2) Überblick über die Schwerpunkte der Dorferneuerung in den Modell- und Pilotdörfern
- 3) Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in den Modell- und Pilotdörfern

Anhang 1) Handlungsfelder der Dorfentwicklung 2020



**Abbildung 4:** Graphische Darstellung der thematischen, strategischen und methodischen Handlungsfelder der Dorfentwicklung 2020 (Eigene Darstellung)

**Tabelle 3:** Ausführliche Darstellung - Handlungsfelder der Dorfentwicklung 2020

<b>Thematische Handlungsfelder</b>	<b>WAS WIRD GEMACHT?</b>
	<b>Inhalte</b>
Siedlungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flächenmanagement / Innenentwicklung / (Immobilien-)Werterhaltung</li> <li>- Kombination von Wohnen, Gewerbe, Verkehr</li> <li>- Energieleitplanung und Klimaschutz</li> <li>- Baukultur und -gestaltung, Dorfbild</li> </ul>
Landnutzung und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flächenmanagement / Landnutzungsplanung</li> <li>- Dorfökologie / Kulturlandschaft</li> <li>- Nachwachsende Rohstoffe / regenerative Energien</li> <li>- Schutz der Lebensgrundlagen, der biotischen und abiotischen Ressourcen</li> <li>- Wirtschaftliches Potenzial (Landwirtschaft / Tourismus)</li> </ul>
Technische Infrastruktur und Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wasserver- und -entsorgung</li> <li>- Kreislaufwirtschaft und Abfallentsorgung</li> <li>- Verkehrswege / Mobilität</li> <li>- Energieversorgung</li> <li>- Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien</li> <li>- Privatisierung von Aufgaben / Public-Private-Partnership</li> </ul>
Wirtschaftsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftskreisläufe (Landwirtschaft, Gewerbe, Dienstleistungen)</li> <li>- Nahversorgung</li> <li>- Globale Märkte und regionale Arbeitsplätze</li> <li>- Wirtschaftsfaktoren Tourismus, Gesundheit / Wellness, Wissen</li> <li>- Regionale Entwicklungsinitiativen</li> </ul>
Sozialleben und Dorfgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertediskussion, Gleichberechtigung und Integration (Familie, Senioren, Jugendliche, Migranten)</li> <li>- Freizeit / Ehrenamt / Vereine</li> <li>- Kulturelle Angebote</li> <li>- Wohnformen, Betreuung und Pflege</li> </ul>
Bildung und Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulische Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Medizinische Versorgung / Gesundheit</li> <li>- Betreuung und Pflege</li> <li>- Privatisierung von Aufgaben / Public-Private-Partnership</li> </ul>

Strategische Handlungsfelder	WER MACHT ES?
	Inhalte
Verantwortungsgemeinschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akteursnetzwerke</li> <li>- Aktive Bürgergesellschaft / Solidarische Leistungsgemeinschaft</li> <li>- Modelle der Verantwortungsübernahme und -abgabe</li> <li>- Public-Private-Partnership</li> <li>- Wertediskussion, Gleichberechtigung und Integration</li> </ul>
Räumlich funktionale Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstimmung und Kooperation auf allen räumlichen Ebenen (Ortsteil, Gemeinde, Interkommunal, Regional, Metropolregion)</li> <li>- Abstimmung zum Erhalt der Daseinsgrundfunktionen</li> <li>- Regionale Wirtschaftskreisläufe</li> <li>- Modernes Netzwerk von Verkehrs-, Kommunikations- und Energieinfrastruktur</li> <li>- Landes- und Regionalplanung</li> </ul>
Fachliche Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutionelle Kooperation auf allen horizontalen und vertikalen Ebenen</li> <li>- Zusammenarbeit verschiedener Fachdisziplinen</li> <li>- Planerische und finanzielle Abstimmung</li> <li>- Koordiniertes Zusammenwirken und Kommunikation</li> <li>- Gezielte Kooperation aller Programme</li> </ul>
Methodisches Handlungsfeld	WIE WIRD ES GEMACHT?
	Inhalte
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management und Prozessteuerung</li> <li>- Fach- und Methodenkenntnis</li> <li>- Beteiligungs- und Abstimmungsstrukturen</li> <li>- Finanzmanagement</li> </ul>
Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planungsverständnis</li> <li>- Planungsmethoden</li> <li>- Planungsinstrumente</li> </ul>
Umsetzungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bodenordnung</li> <li>- Bauleitplanung</li> <li>- Bodenpolitik</li> <li>- Boden- und Immobilienmanagement</li> </ul>
Capacity Building und Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befähigung / Erwachsenenbildung</li> <li>- Methoden der Bürgereinbindung und -aktivierung</li> <li>- Methoden der Bewusstseinsbildung</li> <li>- Förderung der sozialen Kompetenzen</li> </ul>

**Anhang 2:** Tabelle 4: Thematische, strategische und methodische Schwerpunkte der Modell- und Pilotdörfer im Rahmen der Dorferneuerung

	Ammerndorf	Ascha	Betzenstein	Fraunberg	Lupburg	Obbach	Roßhaupten	Feldkirchen- Westerham	Hopferstadt	Mauth- Finsterau	Fazit
<b>Thematische Schwerpunkte</b>											
Siedlungs- entwicklung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	++
Landnutzung/ Ressourcen	●	●		●				●	●	●	+
Technische Infrastruktur/ Energie		●	●		●		●	●	●	●	+
Wirtschafts- entwicklung		●	●	●	●	●	●		●	●	+
Sozialleben/ Dorfgemein- schaft	●			●	●		●	●		●	+
Bildung und Gesundheit	●				●						-
<b>Strategische Schwerpunkte</b>											
Verantwortungs- gemeinschaft		●		●	●		●	●	●	●	+
Räumlich funktionale Vernetzung	●	●	●	●		●	●	●		●	+
Fachliche Vernetzung	●		●		●	●	●	●	●	●	+
<b>Methodische Schwerpunkte</b>											
Prozess- management		●		●	●	●	●	●		●	+
Planungsinstru- mente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	+
Umsetzungs- instrumente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	+
Capacity Building Beteiligung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	++

● Schwerpunkt der DE   ● wichtiges Themenfeld der DE   - sehr wenig berücksichtigt   + teilweise berücksichtigt   ++ umfassend berücksichtigt

**Anhang 3)**

**Tabelle 5:** Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Dorferneuerung in den Modell- und Pilotdörfern

Erfolgsfaktoren	Hemmnisse
<b>Verfahrensbezogen</b>	
<b>Modelldörfer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anstöße von außen, fachlicher Austausch und Bildung von Netzwerken</li> <li>■ Einbindung in Forschungsvorhaben und Modellprojekte</li> <li>■ Capacity Building und Bewusstseinsbildung</li> <li>■ Leitbild als langfristige Entwicklungsstrategie</li> <li>■ Thematisch und räumlich ganzheitliche Betrachtung und integrierter Ansatz</li> <li>■ Anwendung von Planungsmethoden und –konzepten</li> <li>■ Verbindung mit der Bauleitplanung</li> <li>■ Aufbau einer systematischen Bürgereinbindung und transparenter Strukturen</li> <li>■ Optimale Nutzung der Möglichkeiten des Verfahrens und flexible Handhabung</li> <li>■ Frühe Umsetzung von Schlüsselmaßnahmen</li> <li>■ Kontinuierliche, langfristige und konsequent geführte Prozesse</li> <li>■ Einsatz von Bodenordnung</li> <li>■ Einbindung in räumlich-funktionale Zusammenhänge</li> <li>■ Nutzung verschiedener Förderprogramme</li> <li>■ Fachliche Kooperation mit anderen Behörden</li> <li>■ Interdisziplinäre Zusammensetzung der begleitenden Büros</li> <li>■ Unterstützung bei der Finanzierung und Finanzmanagement</li> <li>■ Starker Rückhalt und aktives Management durch die Gemeinde</li> <li>■ Rolle des ALE als neutrale, koordinierende Stelle und fachlicher Begleiter</li> <li>■ Kontinuierliche Begleitung und fachlicher Input durch den Planer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlendes Bewusstsein und mangelnde Akzeptanz</li> <li>■ Mangelnde Bürgereinbindung</li> <li>■ Fehlende Koordination und Abstimmung</li> <li>■ Personeller Bruch im Verfahren</li> <li>■ Fehlende fachliche Unterstützung und Begleitung</li> <li>■ Finanzielle Aufwendungen für Gemeinde hoch</li> <li>■ Kontrollen und Prüfungen erschweren die Arbeit</li> </ul>
<b>Pilotdörfer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfassende räumliche Betrachtung durch gemeindeweite Analyse und Bearbeitung</li> <li>■ Umfassende thematische Bearbeitung durch ganzheitliche Betrachtung in Planung und Umsetzung</li> <li>■ Unterstützung bei der Finanzierung von Maßnahmen</li> <li>■ Prozesssteuerung und Schaffung transparenter Strukturen</li> <li>■ Professionelle Begleitung durch interdisziplinäre Berater und Planer</li> <li>■ Einbezug der lokalen Akteure und Bewusstseins- und Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilweise unklare Abstimmungswege, mangelnder Informationsfluss oder differierende Vorstellungen der Akteure im Pilotprojekt</li> <li>■ Fehlende Einbindung in Gemeindeentwicklung oder ILE</li> <li>■ Ressortabgrenzungen verhindern Suche nach effektiven Lösungen für die Kommune</li> <li>■ Teilweise mangelnde finanzielle Ausstattung des Pilotprojekts</li> <li>■ Weitere Finanzierung anderer Fachdisziplinen in der Dorferneuerung über derzeitige Honorarverträge schwierig</li> </ul>

<b>Akteursbezogen</b>	
<b>Modelldörfer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagierte und aktive Schlüsselakteure und Bürger</li> <li>■ Starke Unterstützung der Themen der Dorferneuerung durch die verantwortlichen Akteure</li> <li>■ Qualifikationen der Akteure: Zielstrebigkeit, Geduld, Durchhaltevermögen</li> <li>■ Offenheit und Innovationsfähigkeit der Akteure</li> <li>■ Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz</li> <li>■ Gutes vertrauensvolles Klima zwischen den Akteuren</li> <li>■ Kontinuität der Schlüsselakteure und dauerhafte Einbindung der Bevölkerung</li> <li>■ Anerkennung der Leistungen innerhalb der Gemeinde und von außen</li> <li>■ Fachlich fundiertes Wissen der Akteure und Weiterbildung</li> <li>■ Transparenz und Neutralität</li> <li>■ Verantwortungsübernahme, zeitliches und finanzielles Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mangelnde finanzielle Beteiligungsbereitschaft</li> <li>■ Desinteresse und fehlendes Problembewusstsein</li> <li>■ Zwischenmenschliche Probleme</li> <li>■ Fehlende Soft skills und Kommunikationskompetenz</li> <li>■ Fehlende Kontinuität, plötzliches Wegfallen von Schlüsselakteuren</li> </ul>
<b>Pilotdörfer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sehr aktive, motivierte und fachlich und menschlich kompetente Akteure vor Ort, vom ALE und als Berater / Planer</li> <li>■ Professionelle, interdisziplinäre Begleitung</li> <li>■ Offenheit für neue Themen</li> <li>■ Gute Vernetzung der Akteure in der Region ermöglicht Kooperation und erweitert die Umsetzungsmöglichkeiten von Projekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivation der breiten Masse schwierig</li> <li>■ Persönliche und parteipolitische Streitigkeiten</li> <li>■ Kommunikationsprobleme behindern die fachliche Arbeit</li> </ul>