

Partizipativer Zukunftsdialog jenseits von Worthülsen – wie gestalten?

von

Ingo Neumann

Büro für Szenarioplanung (NSP)

Dresden

Inhalt

I. Einführung

Zu meiner Person / Mein Erfahrungshintergrund

II. Transformationen

Wie entstehen Sie und was sind wichtige Bausteine für erfolgreiche Transformationsstrategien?

III. Transformationsstrategien

A. Perspektiven

Identitätsstiftende Szenarien als positive Zukunftsvorstellungen

B. Strategischer Zielfindungsprozess mit regionalen Entscheidern

Durchsetzungskraft für gemeinsame Perspektiven entwickeln

C. Öffentlicher Zukunftsdialog:

Öffentliche Meinungsbildung und Innovationen in Teilräumen

D. Vernetzungsstrukturen:

Regionale Zusammenarbeit organisieren

IV. Fazit

I. Zu meiner Person:

Ingo Neumann – Büro für Szenarioplanung (NSP)

- **Büro für Szenarioplanung (Seit 2005)**
Strategieberater für Zukunftsfragen
positiv-vorausschauend – veränderungsorientiert – identitätsstiftend
u.a.
 - Zielfindungsprozess der Metropolregion Hamburg (aktuell abgeschlossen)
 - Ressourceneffiziente Siedlungsentwicklung
in LK Meissen und Region Havelland-Fläming (Erneuerbare Energien)
 - Klimaanpassung SUR Rostock
 - Stadt 2030: Leitbilder für die Europastadt Görlitz/Zgorzelec
 - Durchführung von Strategieworkshops für Kommunen in ganz Deutschland
 - Lehraufträge in Dresden (TU DD), Görlitz (HS Zittau/Görlitz), Dortmund (TU Do),
Hamburg (Hafencity Universität), Bad Ratkersburg (AU, Universität Graz).
- **Berater der Bertelsmann Stiftung (2003-2013)**
Wegweiser Kommune, Konzeption von Demographieworkshops für Kommunen
- **Networkmanager Shrinking Cities-Netzwerk (2009-2014)**
(EU gefördert) mit 60 Fachleuten aus 26 europäischen Staaten
- **Strukturwandlerfahrungen aus unterschiedlichen Regionen in D / EU**
z.B. Westpfalz (Schuhindustrie), Erzgebirge um Johannegeorgenstadt (Uranbergbau),
Walbrzych (PL, Bergbau), Valea Jiului (Rumänien, Bergbau), Eisenerz (Österreich)
- **Sachverständiger im Umweltausschuss des Sächsischen Landtages**
zur Gesetzesvorlage „Strukturwandelfonds“



Kernerfahrung aus Strukturwandelprozessen

- **Gefühle (z.b. Ängste) und Identitätsverluste entscheidend**
aber oft vernachlässigte Größe
- **Positive Perspektiven ohne Scheuklappen diskutieren**
Zuversicht und selbstbewusstes Handeln fördern, neue Arbeitsplätze in der Region schaffen
- **Kräfte und Mittel zukunftsorientiert bündeln**
und partnerschaftlich an einem Strang ziehen

Im Strukturwandel erfahrungsgemäß sehr schwer!

Deshalb:

1. **Strategische Netzwerkstrukturen aufbauen**
die die regionale Zusammenarbeit zukunftsorientiert ausrichten
2. **Strategieentwicklung in Gesamtregion**
In Teilräumen konkretisieren und teilräumlich Innovationen erproben
3. **Externes Prozessmanagement und Impulse von außen**
Externes Impulse wichtig für Innovationen und den Abbau von Lernblockaden
4. **Externe Mittel bereitstellen**
mit denen Perspektiven zielgerichtet und aus der Region heraus verwirklicht werden können



Pirmasens, (Westpfalz)
Schuhindustrie, Garnisonsstadt



Walbrzych (Polen), Bergbau



Valea Jiului (Rumänien, Bergbau)



Le Creusot – Montceau-Les-Mines
(Frankreich, Industriekomplex)

Kommunale Ausgangssituation in der Lausitz

- **Aktuelle Klimapolitik und Energiepreisentwicklung**
haben erhebliche Auswirkungen auf die Kohleverstromung und die Braunkohleregionen
- **Finanzielles Desaster für die Kommunalhaushalte,**
aufgrund Rückforderungen und erheblich sinkende zukünftige Gewerbesteuern, die weder absehbar noch von den Kommunen verschuldet wurden
- **Energiewende und Strukturwandel**
sind keine kommunalen Pflichtaufgaben, sondern Länder- und Bundesangelegenheiten (letztere stehen in der Verantwortung)
- **Im Standortwettbewerb mit anderen Energieregionen**
investieren andere Regionen aktiv in den Strukturwandel / Energiewende

Braunkohleregionen befinden sich mitten im Strukturwandel und benötigen tiefgreifende Veränderungen (Transformationen)

Tiefgreifende Veränderungen (Transformationen)

- **... entstehen nur bei großem externem Anpassungsdruck** (z.B. Rezessionen), der die Identität existenziell infrage stellt.
- entstehen nicht in kontinuierlichen, schrittweisen Prozessen, sondern **in „Zeitfenstern“ in Prozessen radikaler Veränderung**
- ... entstehen nicht „selbstgesteuert“ aus der Region heraus, sondern **benötigen „Impulse“ von außen** (z.B. politischer Druck, „slack resources“, Expertisen, Prozessmoderation)
- **... entstehen in unterschiedlichen Stufen der Veränderung**, in denen die verschiedenen Bedingungen und deren Konfiguration unterschiedliches Gewicht haben



Pirmasens, (Westpfalz)
Schuhindustrie, Garnisonsstadt



Walbrzych (Polen), Bergbau

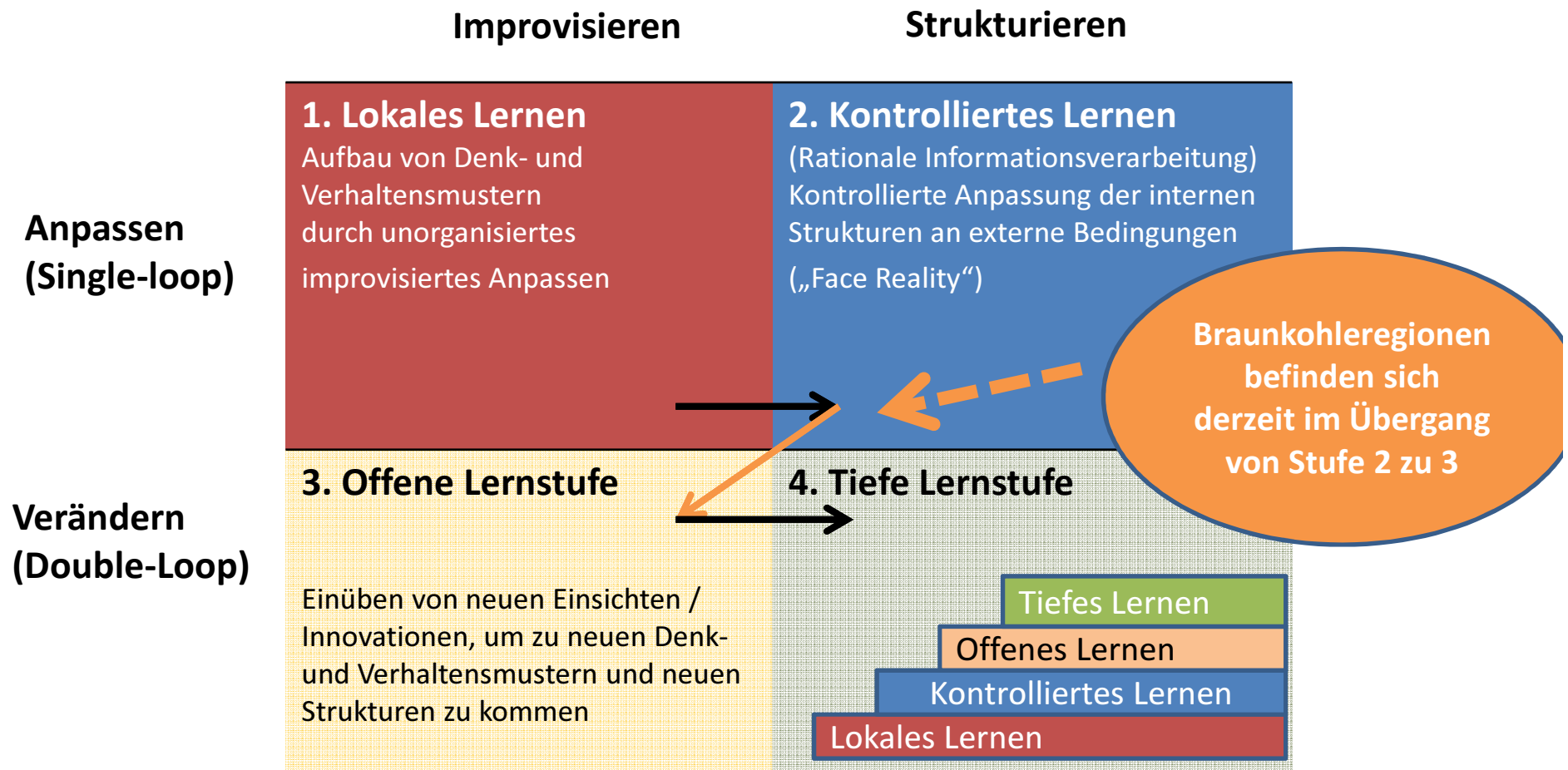


Valea Jiului (Rumänien, Bergbau)

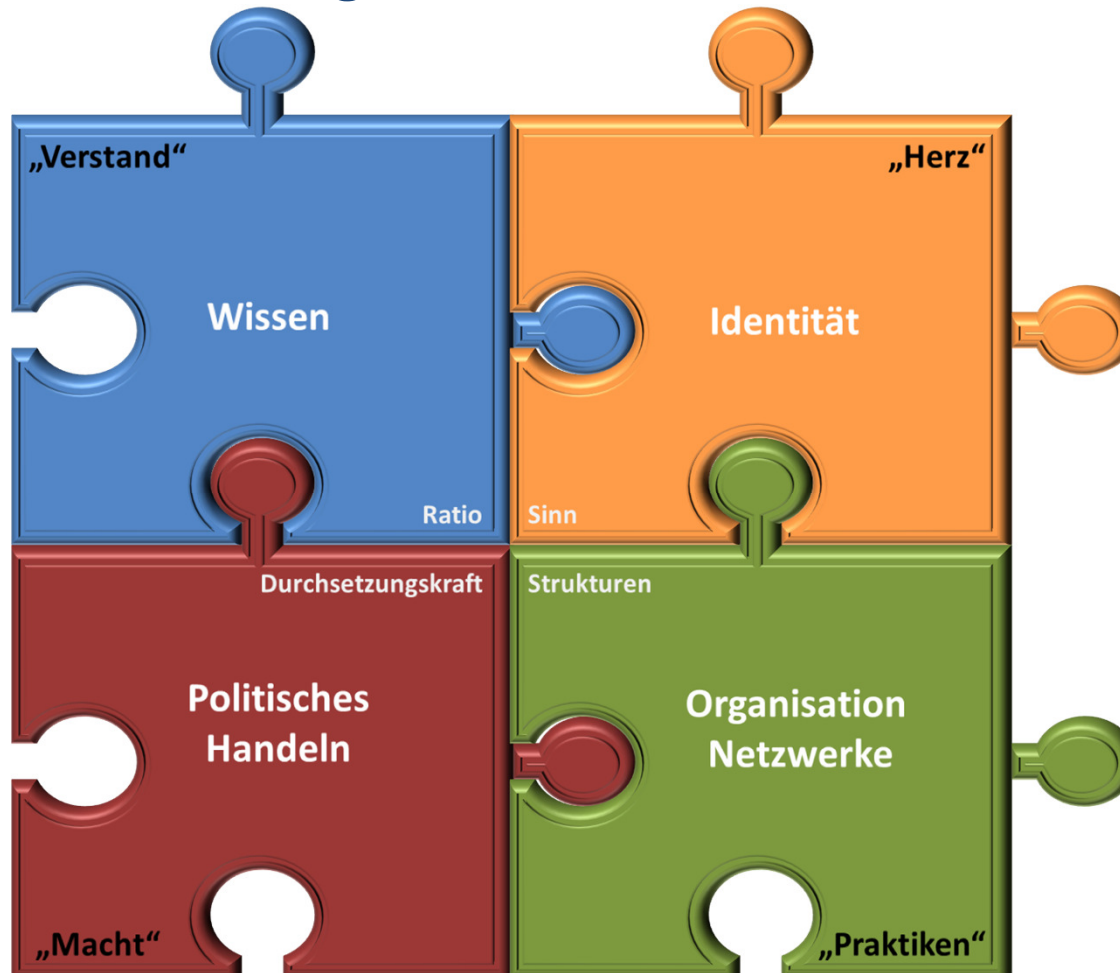


Le Creusot – Montceau-Les-Mines
(Frankreich, Industriekomplex)

Stufen von Veränderungen



Tiefgreifende Veränderungen (Transformationen) werden ermöglicht durch vier interne Gestaltungsfaktoren



Erfolgreiche Strategien
entsteht durch phasen-
/stufen- spezifische
Konfiguration
der vier Faktoren

Tiefgreifende Veränderungen (Transformationen)

- **Ängste und Identitätsverluste verstärken emotionale und strukturelle „Rigiditäten“** und verhindern Transformationen („Kanninchen vor der Schlange“, „Threat-Rigidity“) i.F.v.
 - **Pfadabhängigkeiten und innovationsfeindlichen Logics,**
 - **defensiven Routinen**
 - **sklerotische Milieus**

Es ist wichtig, Ängste und Identitätsverluste ernst zu nehmen und Lernblockaden zu vermeiden/abzubauen!



Pirmasens, (Westpfalz)
Schuhindustrie, Garnisonsstadt



Walbrzych (Polen), Bergbau



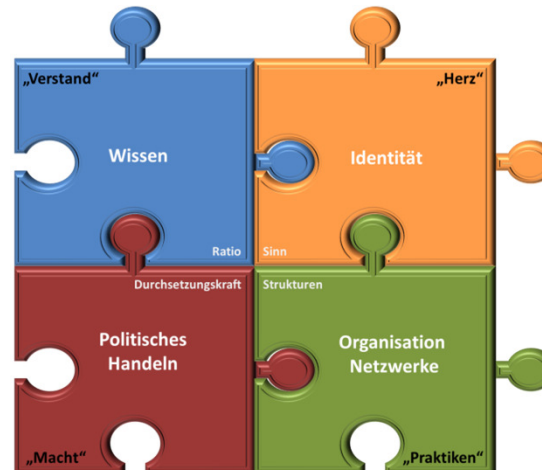
Valea Jiului (Rumänien, Bergbau)



Le Creusot – Montceau-Les-Mines
(Frankreich, Industriekomplex)

III. (Transformations-)Strategien erfordern...

- Herz, Verstand, Strukturen und Durchsetzungskraft zum Handeln,
- ein situativer Prozess („alles zu seiner Zeit“) und
- ein prozessualer (stufenweiser) Umgang mit Widersprüchen



Pirmasens, (Westpfalz)
Schuhindustrie, Garnisonsstadt



Walbrzych (Polen), Bergbau



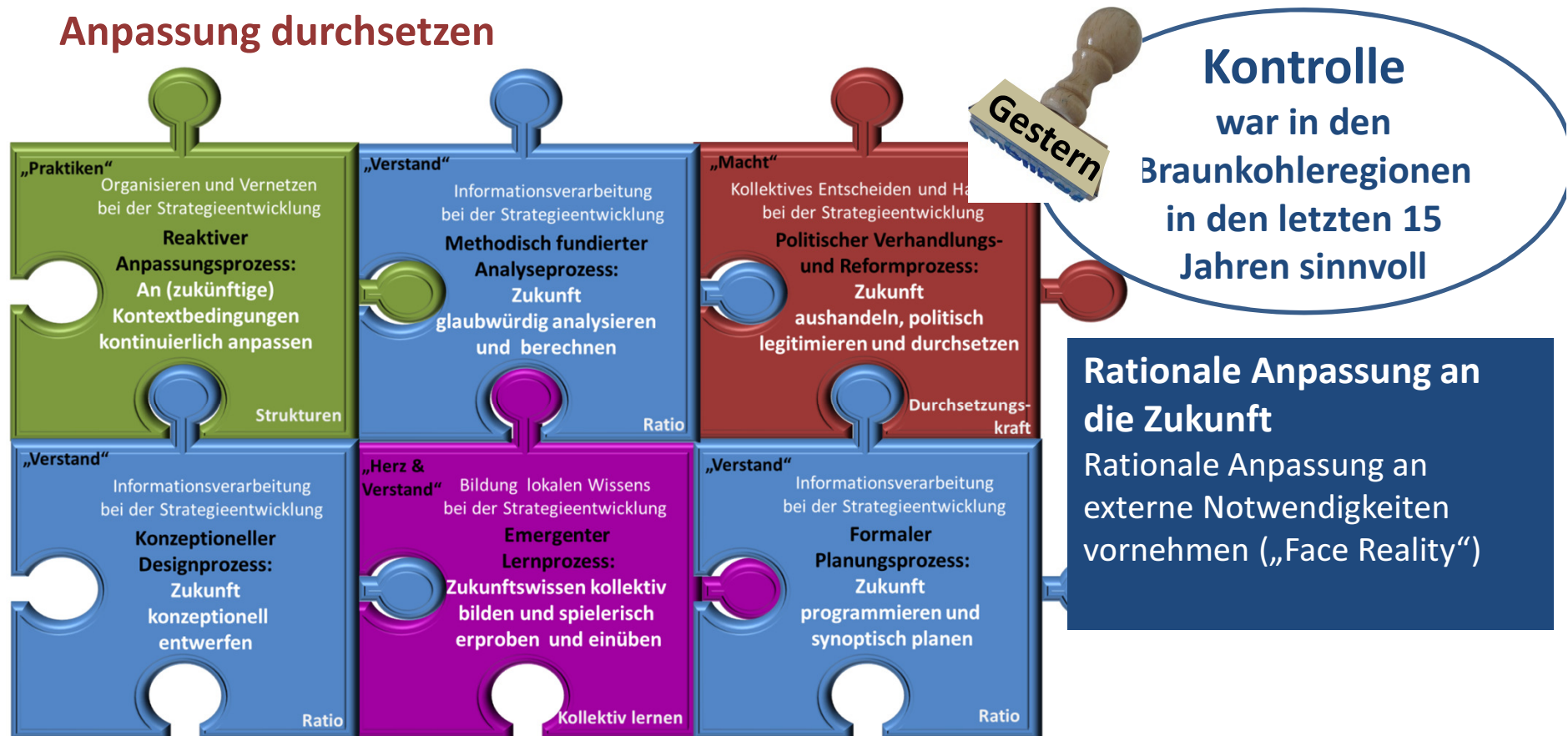
Valea Jiului (Rumänien, Bergbau)



Le Creusot – Montceau-Les-Mines
(Frankreich, Industriekomplex)

Anpassungsstrategien in kontrollierenden Planungsprozessen

Informationen rational verarbeiten und planen – **Strukturen anpassen** -
Anpassung durchsetzen



Transformationsstrategien in offenen Lernprozessen

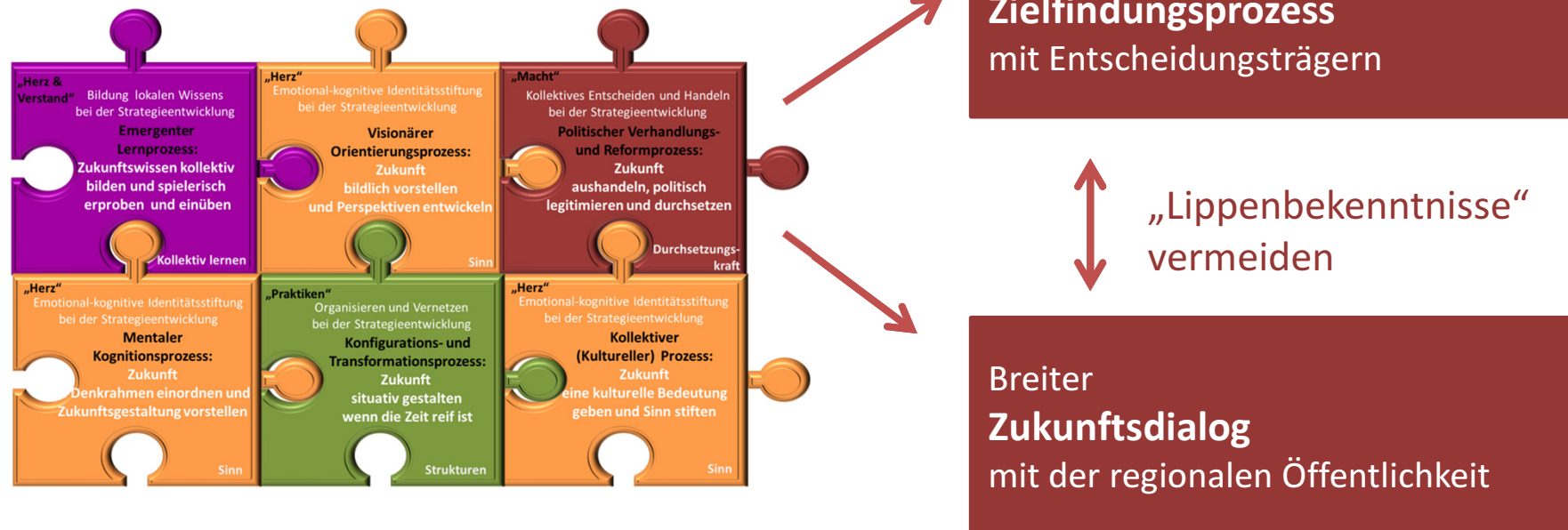
lokales Wissen aufbauen - Orientierung geben / Identität stiften –
Innovationen erproben / Entscheidungen offenhalten – Struktur



Transformationsstrategien

lokales Wissen aufbauen - Orientierung geben / Identität stiften –

Innovationen erproben / Entscheidungen offenhalten – Strukturen weiterentwickeln



Braunkohleregionen

brauchen nicht vorrangig (wissenschaftlichen) Konzepte und formale Planung, ...



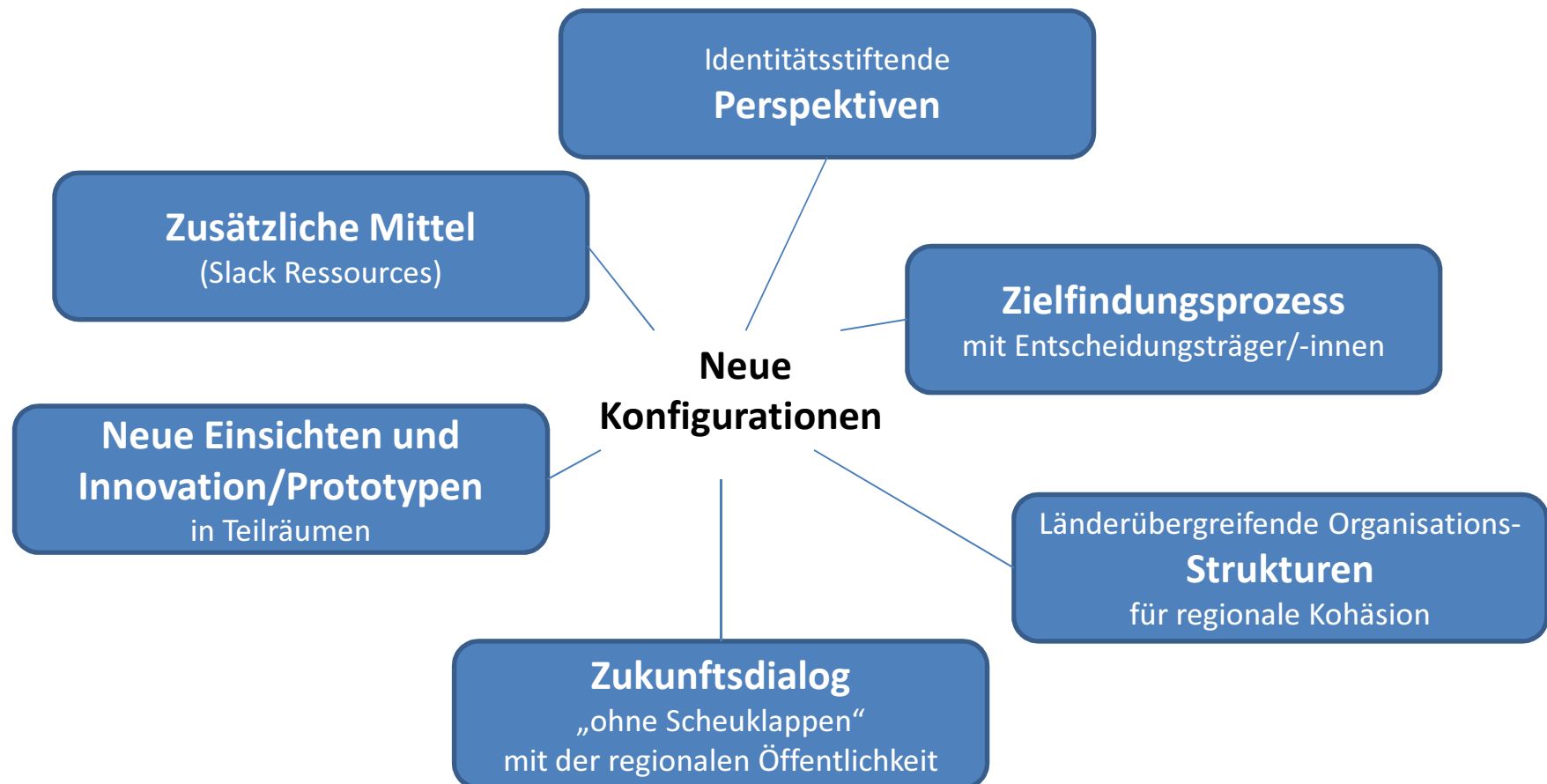
Quelle: Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, S. 63

wissenschaftliche Status-quo-
(business-as usual-) und
Ausstiegsszenarien jetzt ungeeignet:

- Sie dienen dazu, einen (Ausstiegs-)Prozess von oben herab kontrollieren zu wollen,
- und dies obwohl es hierüber gar kein Konsens in der Region gibt.
- Dies fördert in der Region unnötig Ängste und verstärkt Lernblockaden
- ohne positive Impulse auszulösen.

Nötig sind vielmehr (neue) Einsichten und (positive) Perspektiven, die nichts ausschließen, sondern in den Regionen (zum Handeln) motivieren und Zukunft ermöglichen!

Für einen erfolgreichen Strukturwandel benötigen die Braunkohleregionen ...



Perspektive(n)

Szenarioprozess ohne Scheuklappen, der identitätsstiftend ist und Menschen vor Ort mit ihren Gedanken und Gefühlen mitnimmt



**„Was die Zukunft anbelangt,
so haben wir nicht die Aufgabe
sie vorherzusagen,
sondern sie zu ermöglichen.“**

(Antoine de Saint-Exupéry, 1900-1944)

Strategieentwicklung/ Zielfindung mit transformativen Ansätzen der Szenarioplanung

- **Vorausschauen:** Intuitiv – logische Vorausschau mit Erfahrungen und Zukunftserwartungen von Menschen vor Ort und anerkannten Methoden und Techniken der Zukunftsforschung
- **Verständigen:** Ehrlicher Zukunftsdialog über Perspektiven alle Interessierten einladen, die an einem Dialog interessiert sind. Brücken schlagen, nicht spalten: Verständigung über gemeinsame Zielvorstellungen
- **Strategisch handeln:** Aufzeigen von Wegen im Umgang mit komplexen Problemen und Transformationsmanagement

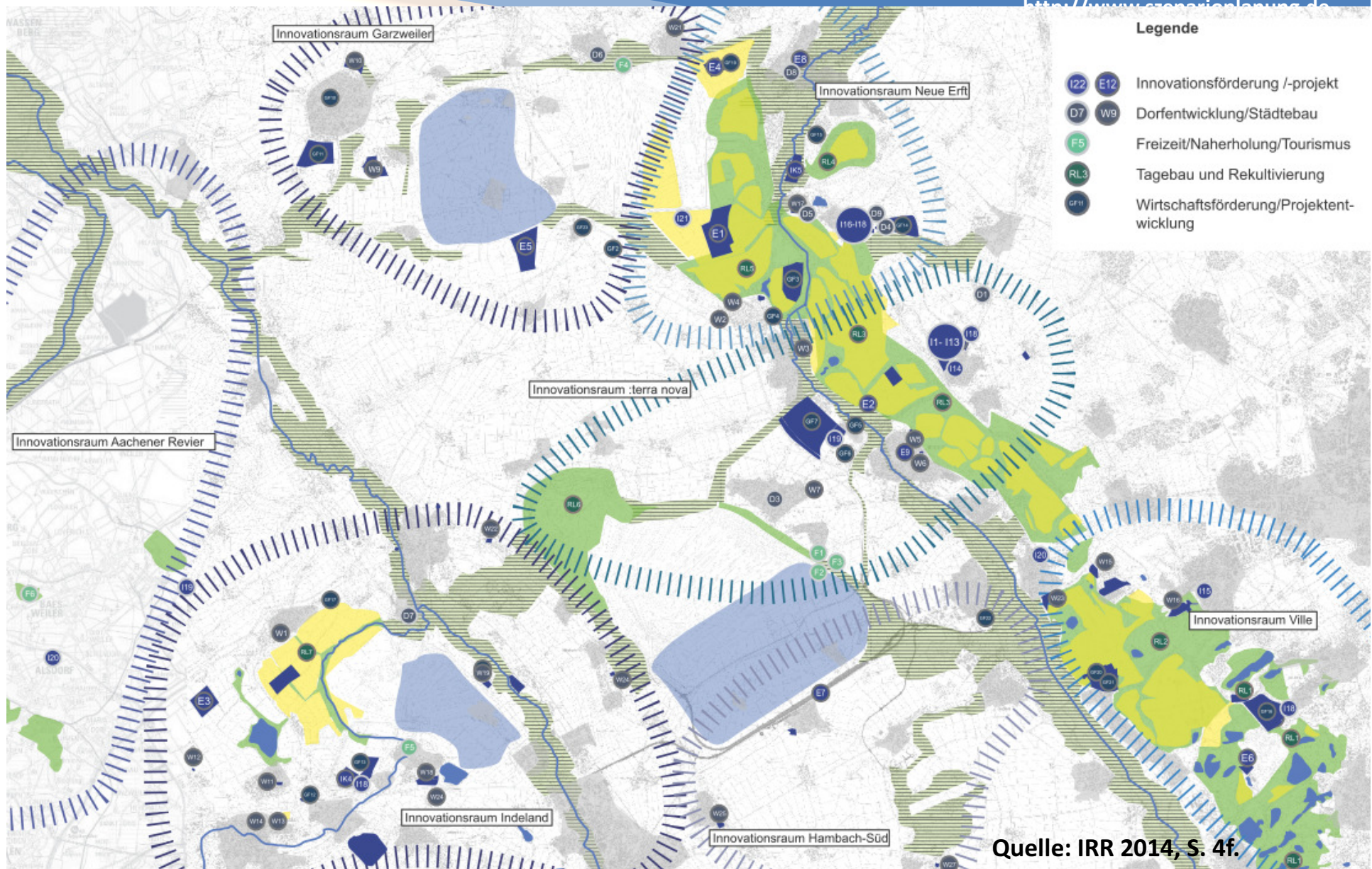


Braunkohleregionen brauchen einen Szenarien geleiteten Zielfindungsprozess



Regionaler Zukunftsdialog in verschiedenen Handlungs-(teil-)räumen der Region

- **Teilräumliche Differenzierung der Zielfindung in Handlungsräumen**
aus der Region heraus gebildeten Handlungsräumen („Innovationsräumen“) mit unterschiedlichen regionalen Zuschnitten (ggf. auch länder- und staatenübergreifend)
- **Innovationsräume auf Entwicklungspotenziale ausrichten**
z.B. industrielle, energetische, touristische, landwirtschaftliche Entwicklungspotenziale u.a.)
- **Breiter Zukunftsdialog mit der Bürgerschaft**
(PR/Marketingmaßnahmen; Bürgerbeteiligung/Partizipation)
 - Zukunftskonferenzen
 - Zukunftswerkstätten
 - Synektikworkshops für soziale Innovationen



Regionale Strukturen die den Prozess organisieren und zielgerichtet Prioritäten für die Mittelvergabe setzen (über Ausschreibungen/Wettbewerbe)

- Strukturpolitische Entwicklungsagentur
(z.B. wie Innovationsregion Rheinisches Revier GmbH)
- Geschäftsstellen
(z.B. ähnlich wie Metropolregionen in Deutschland)
- Dialog- und Netzwerkstrukturen
(z.B. ähnlich wie (EU-)Regionale in NRW)

IV. Fazit: Braunkohleregionen brauchen...

- **Perspektiven:**
Nicht gegen etwas (Ausstieg), sondern für etwas (Positive Perspektiven für die Region)
- **Strategien mit Menschen mit Herz, Verstand und Gestaltungswillen**
und nicht rational für Menschen vor Ort
- **Externe Impulse,**
Keine Bevormundung
- **Ermöglichungskultur**
und keine Verhinderungskultur
- **Lernen bedeutet auch Verlernen**
und Abbau von Lernblockaden, Logins und sklerotische Milieus
- **Innere Veränderungen**
vor externer Kontrolle
- **Transformation (Turnaround) regional vorbereiten:**
Erproben und einüben statt Beschließen und Festlegen



**Nicht gegen Braunkohle,
sondern für positive Perspektiven,
die neue Identität stiften**



**„Was die Zukunft anbelangt,
so haben wir nicht die Aufgabe
sie vorherzusagen,
sondern sie zu ermöglichen.“**
(Antoine de Saint-Exupéry, 1900-1944)

Vielen Dank!

Neumann – Büro für Szenarioplanung (NSP)
Strategieberatung für Zukunftsfragen
vorausschauen – verständigen – strategisch handeln
Conradstr. 3 * 01097 Dresden
Tel. 0152 / 53504253
neumann.szenarioplanung@email.de
www.szenarioplanung.de